



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Hållbarhet hos underleverantörer

- en fallstudie på ett modeföretag

Ensuring sustainability beyond first-tier supplier

- a case study off a fashion company

Sara Cedergren

Maria Davidsson

Hållbarhet hos underleverantörer

- en fallstudie på ett modeföretag

Ensuring sustainability beyond first-tier supplier

- a case study on a fashion company

Sara Cedergren

Maria Davidsson

Handledare: Hans Andersson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institution för ekonomi

Examinator: Richard Ferguson, Sverige lantbruksuniversitet,
Institution för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi

Kurskod: EX0812

Program/utbildning: Ekonomi – kandidatprogram

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap (NJ)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2017

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 1110

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Code of conduct, corporate social responsibility, creating shared value, supply chain, supply chain management, sustainable supply chain management, sustainable textile supply chain, transparens, relationer



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Under studiens process har vi mottagit hjälp och feedback från många. Alla har bidragit med värdefull input, erfarenheter och tid. Utan er och ert engagemang hade denna uppsats inte varit möjlig.

Först och främst skulle vi vilja framföra ett stort tack till alla respondenter, som tog sig tid att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter kring hur företag i modebranschen säkerställer hållbarhet hos sina underleverantörer.

Vi vill ta tillfället i akt att tacka vår handledare under denna kandidatuppsats, Hans Andersson, professor vid Institutionen för ekonomi på Sveriges lantbruksuniversitet. Hans har alltid tagit sig tid, motiverat, engagerat och gett oss feedback i rätt riktning.

Vi skulle också vilja rikta ett tack till Cecilia Mark-Herbert, Universitetslektor vid Institutionen för skogens produkter på Sveriges lantbruksuniversitet, som i inledning av studien gav vägledning inom hållbarhet i leverantörs- och värdekedjor.

Ovan nämnda personer, tillsammans med vår seminariegrupp, våra klasskamrater, familjer och vänner, har alla varit en del av denna uppsats.

Abstract

Exposure to non-sustainable activities often put firms in negative light, therefore there is of importance to ensure supplier sustainability. Furthermore there is a lot of literature on first-tier supplier sustainability in multinational companies but not as much on second-tier suppliers sustainability in medium sized companies. There are many examples of firms that have failed to ensure second-tier supplier sustainability, which has damaged their brand.

The purpose of this study is to explain how small and medium sized fashion companies ensure second-tier supplier sustainability within their supply chain.

This thesis is conducted with an abductive approach. Collecting data through semi-structured interviews and literature. A case study was conducted on a Swedish fashion company. Collected data were analyzed through an narrative analysis. Based on previous literature and a theoretical framework, data was categorized and an outline for empirical findings and analysis created.

Good relationships is a postulate for ensuring second-tier supplier sustainability within the supply chain. Companies must balance between assessment and control to maintain good relationships. Conclusively, that is a major challenge for companies with the ambition to be sustainable. In order to achieve second-tier supplier sustainability in medium sized companies collaboration is necessary. Collaborations between small and medium sized companies will increase their impact potential when managing suppliers.

Sammanfattning

Historiskt sett har fokus inom modeföretags supply chain (SC) legat på kostnadseffektivitet och resultat, men i och med en globaliserad miljö har andra viktiga affärsområden blivit intressanta. Studier visar på att det finns interna och externa barriärer som påverkar arbetet med hållbara supply chains där det finns en problematik kring säkerställandet av hållbarhet bland leverantörer och underleverantörer. Konkurrensfördelar, leverantörers engagemang och komplexa nätverk är tre externa barriärer som behöver överbryggas för att kunna förbättra relationer till leverantörer och underleverantörer, i syfte att förbättra möjligheten att säkerställa hållbarhet inom modebranschen.

Syftet med studien är att förklara hur små och medelstora företag i modebranschen säkerställer underleverantörers hållbarhet i supply chain. För att uppfylla syftet har en fallstudie gjorts på företaget Houdini Sportswear AB, där val av fall baserats på kriterierna: i) ett medelstort företag som arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor samt ii) företaget vill utveckla arbetet kring säkerställandet av hållbarhet bland deras underleverantörer. Studiens teori har arbetats fram utifrån en litteraturgenomgång. Empirin presenteras genom bakgrundsempiri och primärempiri, där bakgrundsempirin är insamlad från litteraturgenomgången samt två intervjuer med syfte att spegla modebranschen. I primärempirin presenteras fallföretaget Houdini utifrån två intervjuer. Analysen görs i kontexten externa barriärer inom sustainable supply chain management, där de tre barriärerna konkurrensfördelar, leverantörers engagemang samt komplexa nätverk studeras. Utifrån en kvalitativ studie analyseras och diskuteras hur säkerställande av hållbarhet bland underleverantörer sker.

Houdini vill säkerställa leverantörers hållbarhet i deras supply chain. För att göra det använder sig Houdini av uppförandekoder (vidare i studien nämnt som Code of Conducts - CoC), men även genom att utveckla goda relationer till sina leverantörer. Studien visar att det är svårare att säkerställa hållbarhet bland underleverantörer då det finns en problematik kring relationer. Tidigare forskning visar på att endast kontroll, utan samarbete med leverantörer och underleverantörer, är verkningslös. Det finns ett behov av samarbeten mellan små och medelstora köpare i modebranschen då detta skulle förbättra relationerna till underleverantörer, och på så sätt förbättra och förenkla säkerställandet av hållbarhet i supply chain. Detta gäller såväl för små och medelstora modeföretag generellt som för Houdini.

Förkortningar

CoC - Code of Conduct

CSR - Corporate Social Responsibility

CSV - Creating Shared Value

H&M - Hennes och Mauritz

SAC - Sustainable Apparel Coalition

SC - Supply Chain

SCM - Supply Chain Management

SSCM - Sustainable Supply Chain Management

Begreppsförklaringar

Code of conduct (CoC)

Är en uppförandekod med riktlinjer och krav som företaget ställer på sina leverantörer (Grimm, Hofstetter & Sarkis, 2014). Det är ett juridiskt dokument mellan två aktörerna i en affärsrelation.

Outsourcing

Är då ett företag köper in produkter, tjänster, komponenter och underenheter från externa leverantörer, istället för att köpa från leverantörer internt ([www, Oxfordreference, com](http://www.Oxfordreference.com)).

Underleverantörer

Underleverantörerna är leverantörerna till företagets leverantörer (Grimm, 2016).

Underleverantörerna förser leverantörerna med material och värde. Underleverantörer är begreppet vi i denna studie kommer att använda för att beskriva leverantörers leverantörer.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMBAKGRUND	2
1.3 SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.4 STRUKTUR FÖR UPPSATSEN	3
2. METOD	4
2.1 FORSKNINGSSTRATEGI	4
2.2 LITTERATURGENOMGÅNG	5
2.3 VAL AV FALL- OCH ANALYSENHET	5
2.3.1 Val av industri	5
2.3.2 Val av fall	6
2.3.3 Datainsamling	6
2.3.4 Kvalitetssäkring	7
2.4 ETISKA ASPEKTER	9
2.5 DATAANALYS	9
2.6 AVGRÄNSNINGAR	10
3. TEORETISKT RAMVERK	11
3.1 HÅLLBARHET OCH THE TRIPLE BOTTOM LINE	11
3.2 SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	11
3.3 SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	13
3.4 BARRIÄRER FÖR SUSTAINABLE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	13
3.5 KONKURRENSFÖRDELAR	14
3.6 LEVERANTÖRERS ENGAGEMANG	16
3.7 KOMPLEXA AFFÄRSNÄTVERK	17
3.8 TEORETISK SYNTES	19
4. EMPIRI	20
4.1 BAKGRUNDSEMPIRI	20
4.1.1 Hållbarhetsutmaningar i modebranschen	20
4.1.2 Relationer i modebranschen	21
4.1.3 Initiativ i modebranschen	22
4.2 PRIMÄREMPIRI	25
4.2.1 Hållbarhetsutmaningar – Houdini	25
4.2.2 Transparens – Houdini	25
4.2.3 Relationer – Houdini	26
4.2.4 Initiativ – Houdini	26
5. ANALYS	28
5.1 KONKURRENSFÖRDELAR	28
5.2 LEVERANTÖRERS ENGAGEMANG	29
5.3 KOMPLEXA NÄTVERK	29
6. DISKUSSION	31
6.1 HUR SÄKERSTÄLLER FÖRETAG I MODEBRANSCHEN ATT HÅLLBARHETSKRAV EFTERLEVS HOS SINA UNDERLEVERANTÖRER?	31
6.2 VILKA UTMANINGAR STÖTER FÖRETAG PÅ NÄR DE ARBETAR MED HÅLLBARHETSFRÅGOR GENTEMOT LEVERANTÖRER OCH UNDERLEVERANTÖRER?	31
6.3 VAD KRÄVS FÖR ATT MELLANSTORA FÖRETAG I MODEBRANSCHEN SKA KUNNA ÖKA SIN PÅVERKANSMÖJLIGHET?	32
7. SLUTSATSER	34
7.1 SÄKERSTÄLLANDE AV UNDERLEVERANTÖRERS HÅLLBARHETSARBETE	34
7.2 FORTSATTA STUDIER	35
REFERENSER	36
BILAGOR	43

Figurförteckning

Figur 1 - En överblicksbild över arbetets struktur.	3
Figur 2 - Skillnad mellan value chain och supply chain,	12
Figur 3 – Interna och externa barriärer.	14
Figur 4 - From CSR to CSV,.....	16
Figur 5 - Komplex nätverk.....	18
Figur 6 - “Links” & “Nodes”	18
Figur 7 - Teoretiskt syntes.....	19
Figur 8 - Förenklad illustration av Houdinis leverantörer och underleverantörer.....	30
Figur 9 - Analytisk syntes. Vidareutveckling av figur 7 (teoretisk syntes).....	33

Tabellförteckning

Tabell 1 - Intervjuer för fallstudie. Egen bearbetning.....	7
Tabell 2 - Tabell 2. Tekniker för att fastställa validitet och reliabilitet i fallstudier	8
Tabell 3 - Sammanfattning av teoretiskt ramverk kopplat forskningsfrågor.	9
Tabell 4 - Sammanfattning av initiativ. Egen bearbetning.....	23

Bilagaförteckning

Bilaga 1. Fallstudieprotokoll.....	43
Bilaga 2. Intervjuguide.....	45

1 Introduktion

I detta kapitel ges en bakgrund till valt ämne. Vidare beskrivs dels det teoretiska problemet, dels det empiriska problemet samt en beskrivning av syfte och frågeställningar. Avslutningsvis presenteras en strukturöversikt för uppsatsens helhetsbild.

1.1 Bakgrund

Historiskt sett har fokus inom företags supply chain management (SCM) legat på kostnadseffektivitet och resultat, men i och med en globaliserad miljö har andra viktiga affärsområden aktualiserats (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009). Allt fler av företags intressenter ställer krav på företag att vara hållbara, varpå arbetet mot sustainable supply chain (SSC) blivit allt mer utforskat. Icke-statliga organisationer (NGO:s) och andra intressenter använder allt som ofta "namn- & skamkampanjer" för att tvinga företag att engagera sig i hållbarhet (Khurana & Ricchetti, 2016). Företags främsta påverkan på miljömässiga och sociala effekterna finns inte i den egna verksamheten, utan i sin SC, vilket har gjort att allt fler företag börjat utvärdera sina SC för att arbeta med hållbarhet (*ibid.*). Företags varumärke kan anses vara det mest värdefulla ett företag har, och att hamna i dålig dager och få negativ publicitet kan bli mycket kostsamt (Grimm, Hofstetter & Sarkis, 2016).

Det blir allt vanligare att ett företags supply chain (SC) sträcker sig över hela världen (Kihlblom & Persson, 2016). En global SC innefattar komplexa nätverk där företag över nationsgränser utbyter information, material och produkter. Globaliseringen och ett ökat fokus på hållbarhet ställer höga krav på företag att vara transparenta, hela vägen från idé till produktion, distribution, konsumtion och slutligen kassering eller återvinning. Det innebär också mer komplexa sociala nätverk mellan leverantörer och underleverantörer (*ibid.*)

Ett exempel på detta är det svenska modeföretaget H&M som råkade ut för negativ publicitet efter kollapsen av en hel fabriksbyggnad i Bangladesh 2013 (Stremlau & Tao, 2016). Händelsen väckte frågor i branschen om hur god insyn och kontroll företagen har i sin SC. Denna händelse och andra praktiska exempel inom modebranschen, tillsammans med ett ökat tryck från företags intressenter att arbeta med hållbarhetsfrågor, har gjort att företag idag måste inkludera hållbarhetsfrågor som en del av sin verksamhet (Kihlblom & Persson, 2016). Intressenterna särskiljer inte vem som gjort fel, utan företaget blir ansvarigt inte bara för sina egna handlingar, utan även för sina leverantörers och underleverantörers handlingar.

Modebranschen är en konsumentdriven bransch med en hög produktivitet (pers. med. Frendberg, 2017). Med en omsättning på drygt 300 miljarder kronor per år har den svenska modebranschen blivit en ny svensk basnäring (*ibid.*). Det är idag år 2017 den snabbast växande exportnäringen i Sverige, tillsammans med dataspelsindustrin. I stort sett sker ingen tillverkning av modeprodukter i Sverige, utan det mesta tillverkas utomlands i lågavlönade länder (pers. med. Cederberg-Wodmar, 2017). Sedan år 2000 har den svenska konsumtionen ökat med 40 procent, men i procentandel i kronor lägger svenskar lika mycket pengar på kläder då som nu. Detta kan ske på bekostnad av miljön och människors hälsa i andra länder (*ibid.*).

1.2 Problembakgrund

Globaliseringen har möjliggjort att företag kan outsourca en viss del av, eller hela sin produktion, till företag specialiserade på en viss process eller produkt. På så sätt ökar effektiviteten, produktiviteten och kvaliteten (Abrahamsson *et al.*, 2003). Outsourcing kan resultera i stora positiva effekter, men det medför också risker. Risker såsom stort leverantörsberoende, försämrad konkurrensförmåga, bristande förhandlingsförmåga och att kontrollen över processen kan förloras. Komplexa SC med många aktörer inblandade försvårar säkerställandet av hållbarhet i alla led (*ibid.*).

Idag kontrollerar de flesta svenska modeföretag sina leverantörer, där leverantörerna har krav på sig att i sin tur kontrollera och ställa krav på sina leverantörer. Kontrollen av underleverantörerna kan därför på ett sätt sägas ligga utanför företagets gränser. Flera studier visar på att svenska modeföretag är bra på att ställa krav på sina leverantörer, men däremot mindre bra på att följa upp kraven (Tillväxtverket, 2016). Uppföljningen av underleverantörers hållbarhetsarbete kan vara komplex och mycket kostnadskrävande, framförallt då produktionen sker i tredje land (Tillväxtverket, 2015). Faktorer som försvårar arbetet med att säkerställa att underleverantörerna uppfyller hållbarhetskrav är bland annat brist på resurser både i tid och pengar (pers. med. Frendberg, 2017) och ett protektionistiskt synsätt kring informationsdelning (pers. med. Wetterborg, 2017). Detta försvårar viljan och kravet på transparens.

Företags arbete med hållbarhetsfrågor har idag blivit en hygienfaktor (www, Aktuell Hållbarhet, 2017). Företag förväntas ta ett miljömässigt, socialt och ekonomiskt ansvar för den produkt eller tjänst de erbjuder kund. Det ställer krav på företag att kunna vara transparenta, med information om sina produkter och tjänster (pers. med. Aplen *et al.*, 2017). Modeföretag i Sverige visar idag en vilja att arbeta med att säkerställa hållbarhet i dess SC, dels för att intressenterna kräver det och dels för att det har blivit en fråga om riskhantering (Kjell & Lennegren, 2014; Grant *et al.*, 2013). Viljan att arbeta med dessa frågor är konstaterad men metoderna och verktygen för att göra det är inte lika självklara.

Det finns många barriärer som påverkar säkerställandet av hållbarhet i SC (SSCM) (Andersson & Edman, 2016; Sajjad *et al.*, 2015). Det finns åtskillig litteratur som presenterar barriärer och drivkrafter till arbetet med SSCM, dock saknas operationella studier på hur dessa faktorer kan överbryggas. Denna studie fokuserar på följande barriärer; konkurrenstryck, leverantörers engagemang och komplexa nätverk. Tidigare studier om hur modeföretag säkerställer hållbarhet, inte bara hos sina leverantörer utan också hos sina underleverantörer, har fokuserat på multinationella bolag, och det saknas studier som gjorts på små och medelstora modeföretag (Kihlblom & Persson, 2016). Det är därför intressant att studera små och medelstora aktörers påverkansmöjligheter för att finna lösningar på de rådande problemen.

1.3 Syfte & frågeställningar

Syftet med denna studie är att förklara hur små och medelstora företag i modebranschen säkerställer underleverantörers hållbarhet.

1. Hur säkerställer företag i modebranschen att hållbarhetskrav efterlevs hos deras underleverantörer?

2. Vilka utmaningar stöter företagen på när de arbetar med hållbarhetsfrågor gentemot underleverantörer?
3. Vad krävs för att medelstora företag i modebranschen ska kunna öka sina påverkansmöjligheter?

Utifrån syftet och forskningsfrågan har en struktur för studien lagts upp, vilken presenteras under nästkommande rubrik.

1.4 Struktur för uppsatsen

Figur 1 ger en överblick över de kapitel som följer i studien i kronologisk ordning. Detta möjliggör för läsaren att få en förståelse för hur studien genomfördes, genom att följa den steg för steg. En kort beskrivning av innehåll av varje kapitel finns nedan.



Figur 1. En överblicksbild över arbetets struktur.

Genom en välstrukturerad uppsats leds läsaren genom de olika kapitlen. Utifrån denna introduktion hoppas forskarna väcka intresse för att gå vidare till nästa kapitel där vald forskningsmetod beskrivs.

2. Metod

I följande kapitel redogörs för studiens tillvägagångssätt. Dess relevans för forskningsfrågorna och konsekvenserna av processen diskuteras för att säkerställa transparens och validitet. Studien antar en abduktiv ansats och bygger på en litteraturgenomgång och en fallstudie med semistrukturerade intervjuer genomförda personligen samt över telefon.

2.1 Forskningsstrategi

Generellt vid val av forskningsstrategi finns två olika strategier; en kvantitativ eller en kvalitativ strategi. En kvalitativ forskningsstrategi är i allmänhet en flexibel form där fokus ligger på ord och mening, kontra en kvantitativ studie som har en mer fast form och där fokus ligger på kvantifiering av numeriska värden (Bryman & Bell, 2013). En flexibel kvalitativ forskningsstrategi möjliggör för forskaren att ständigt ifrågasätta tillvägagångssättet, vilket kan leda till nya resultat (Robson, 2011). En kvalitativ forskningsstrategi bygger på forskarens tolkningar, vilket innebär att det finns en risk att olika tolkningar förbises (*ibid.*).

I samband med denna studie har en kvalitativ strategi tillämpats med en abduktiv ansats där studiens teori reviderats under arbetets gång. Med en abduktiv ansats minskar risken att missa olika tolkningar genom att forskaren går mellan teori, empiri och analys växelvis (Alvesson & Skoldberg, 2008; Yin, 2013). En abduktiv ansats öppnar upp för flera källor till data vilket möjliggör triangulering och ökar trovärdigheten för studien. Studiens empiri baseras på tre olika källor; fallföretaget Houdini, den oberoende branschaktören Swedish Fashion Council samt en lektor vid Borås textilhögskola. På så sätt fångas olika tolkningar och perspektiv upp. I studien presenteras modebranschen närmare i bakgrundsempirin och Houdini i primärempirin. Empiriinsamlingen och utformningen av det teoretiska ramverket har skett växelvis för att spegla teorin med respondenternas uppfattningar och erfarenheter.

Epistemologi är läran om kunskap och dess uppkomst (Bryman & Bell, 2013; Vasilachis de Gialdion, 2009). Bryman & Bell (2013) menar att det är viktigt att forskare är medvetna om sin utgångspunkt och hur forskning påverkar bilden av kunskap. Studiens epistemologiska inriktning är tolkningsperspektivet. Tolkingsperspektivet gör det möjligt för forskaren att studera samhällsfenomen som sociala och kulturella faktorer (Bryman & Bell, 2013). Perspektivet lyfter vikten av att förstå att verkligheten är diskursiv och ständigt förändras och att forskare tolkar kontexten på olika sätt (*ibid.*).

Studiens ontologiska ståndpunkt är realistisk. Realister anser sig kunna se verkligheten men inte med absolut säkerhet (Riege, 2003). Realister erkänner att det finns en skillnad mellan verkliga världen och det avgränsade problemområde som studeras (*ibid.*). Studien belyser en verklighet som är aktuell här och nu och som speglar de relationer och nätverk fallstudien studerar. Genom att tillämpa en realistisk ansats studeras erfarenheter och relationer snarare än bekräftar förutbestämda hypoteser (*ibid.*).

I studien presenteras klassisk teori om strategisk management som kännetecknas av en produkt-dominant logik, där fokus är vinstmaximering och att utgå ifrån människan som rationell. Parallellt presenteras teori om hållbarhet där fokus är värdeskapande mot kund, miljö och andra intressenter. Författarna anser att dessa teorier kompletterar varandra och är förenliga med varandra i den kontext som studeras.

2.2 Litteraturgenomgång

Genom en litteraturgenomgång sätter författaren sig in i relevant litteratur inom det valda ämnet (Bryan & Bell, 2013). Litteraturgenomgången hjälper forskaren att hitta nyckelbegrepp, trender och utforskade områden inom valt område (Robson, 2011). Genom litteraturgenomgången skapar sig forskarna kunskap samt empiriskt material som återkommer i processen.

Litteraturgenomgången ligger till grund för ramverket för studien samt bakgrundsempirin som presenteras. Vid utformningen av ramverket används vetenskapliga artiklar och böcker som är relevanta för ämnesområdena Supply chain management samt hållbarhet. Sökningen genomfördes i sökdatabaserna Primo, Google Scholar samt Web of Science. De sökord som använts är "ethical sourcing", "supply chain", "sustainable supply chain management", "relations", "second-tier supplier", "TBL", "clothing supply chain". Alla artiklar använda i studien är väl citerade och alla är "peer-reviewed" för att säkerställa trovärdigheten i det teoretiska ramverket.

2.3 Val av fall- och analysenhet

Enligt Lewis, Saunders & Thorn (2015) lämpar sig kvalitativa studier väl för förberedande studier, där expertis inom ett visst ämne är en bra källa för datainsamling. För att kunna besvara frågeställningarna är det betydelsefullt att studera ett fall ur ett perspektiv (Holme & Solvang, 1997). Vid genomförandet av en fallstudie är det viktigt att vara medveten om fallgröparna. Dubois & Gadde (2002) lyfter upp problemet med val av teoretiskt ramverk och Yin (2013) den eventuella subjektiva påverkan forskaren har. Dessa fallgröpar kan överkommas med användandet av en abduktiv ansats då insamling av data, teori och analys ofta sker simultant och förfinas under processens gång (Alvesson & Skoldberg, 2008).

2.3.1 Val av industri

Studien har sitt fokus på modebranschen. Modebranschen är av intresse eftersom det är en bransch som har en stor påverkan på miljön, då tillverkningsprocessen ofta innefattar hög användning av kemiska produkter, resursförbrukning samt långa transporter (Battaglia *et. al.*, 2014; pers. med. Frendberg, 2017; World Trade Organization, 2010). Den globala textilkonsumtionen uppskattas till mer än 30 miljoner ton per år, vilket påverkar sociala och miljömässiga aspekter inom företags SC (Chen & Burns, 2006). Ett modeföretag kan ha uppemot tusen leverantörer och underleverantörer, vilket gör att modeföretag ofta ingår i komplexa leverantörssystem (pers. med. Frendberg, 2017; Shen, 2014). Shen (2014) hävdar att många modeföretag utnyttjar lägre miljömedvetenhet och mindre strikta miljöregelsystem i utvecklingsländer till förmån för låga produktionskostnader.

Modebranschens intresse för hållbarhet och SCM tog fart på 1990-talet då företag successivt började diskutera hållbarhetsaspekter. Från 1990-talet fram till idag har fokus skiftat från att arbeta med hållbarhetsfrågor i interna processer och produkter, till att integrera hållbarhet i alla processer, såväl internt i företaget som i SSCM (Khurana & Ricchetti, 2016).

Den svenska modebranschen omsatte år 2016 drygt 307 miljarder kronor, varav 68 procent av den omsättningen utgjordes av export (Nielsen & Sternö, 2015, s. 6). Branschen består av ungefär 60 000 modeföretag, vilket inkluderar aktörer inom textilier, skor, kläder, accessoarer och väskor (Tillväxtverket, 2016, s.3). Majoriteten av företagen är mycket små aktörer där 95 procent av alla företag har färre än 10 personer anställda. Endast 0,1 procent av antalet företag

utgörs av stora företag med 250 eller fler anställda (*ibid.*). Övriga räknas som små och medelstora företag (Tillväxtverket, 2016, s.3).

Inom såväl textilbranschen som i akademien upplevs ett behov av ökad transparens i branschen för att driva på utvecklingen mot hållbara textila SC (pers. med. Aplen *et al.*, 2017; Khurana & Ricchetti, 2016). Efterfrågan på samspel samt trovärdig och jämförbar hållbarhetsinformation ökar både bland branschens aktörer såväl som från konsumenterna. EU:s kommande regler kring transparens och kommunikation av hållbarhetspåverkan är en bidragande faktor till att det krävs ökad transparens kring sociala och miljömässigt hållbara aspekter i modebranschen (pers. med. Aplen *et al.*, 2017; www, European Commission, 2017).

Små och medelstora modeföretag är idag relativt skickliga på att ställa krav på sina leverantörer, men däremot mindre bra på att följa upp kraven, framförallt vad gäller uppföljning av underleverantörer (pers. med. Grankvist, 2017). Att säkerställa hållbarhet i hela SC är en stor utmaning i modebranschen då det råder kunskapsbrist om hur barriärer ska kunna överbryggas och hur kostnader ska kunna minskas, för att företag på ett enklare sätt ska kunna säkerställa hållbarhet i deras SC.

2.3.2 Val av fall

I studien har företaget Houdini Sportswear AB valts som fallföretag för att belysa frågan. Ett kriterium vid val av fallföretag var ett medelstort företag som arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor. Houdini grundades 1993 av Lotta Giorno Felice med viljan att skapa bättre outdoorkläder (www, Houdinisportswear, 2017). Houdini är ett medelstort modeföretag med 37 anställda, 2016 redovisades en omsättning på 117 796 tusen kronor med en vinstmarginal om 2,96 procent (www.Allabolag, 2017). All vinst återinvesteras i företaget (pers. med. Wetterborg, 2017). Houdini ligger i framkant bland svenska modeföretag vad gäller arbetet med hållbar utveckling (www, Houdinisportswear, 2017; pers. med. Frendberg, 2017). Vid val av fallföretag var ett ytterligare kriterium att företaget vill utveckla arbetet kring säkerställandet av hållbarhet bland deras underleverantörer. Inom Houdinis SC arbetar företaget med 12-15 leverantörer, där alla förutom en leverantör är belägna i Europa. Deras underleverantörer däremot är spridda över hela världen, och det är svårt att identifiera ett exakt antal (pers. med. Wetterborg, 2017). Houdini upplever en utmaning kring just kontroll och säkerställande av hållbarhet i hela deras SC och har en vilja att finna förbättringsmöjligheter, varpå det blir extra intressant att ha Houdini som fallföretag.

2.3.3 Datainsamling

Datainsamling har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer bygger på att intervjuaren, utifrån en intervjumall, behandlar vissa förutbestämda teman, men lämnar utrymme för intervjupersonen att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2013). Intervjuer har stor potential att belysa viktiga detaljer, idéer och förklaringar på problem (Yin, 2013). Samtidigt ställer det stora krav på intervjuaren att säkerställa validiteten i resultaten (Bryman & Bell, 2013).

Tabell 1. Intervjuer för fallstudie. Egen bearbetning.

Respondent	Befattning, organisation	Typ	Validering	Intervjudatum
Mia Granqvist,	Marknadsansvarig, Houdini	Personlig	Transkribering	2017-03-29
Jonas Larson	Universitetslektor, Borås högskola	Telefon	Transkribering	2017-04-30
Pauline Ström Guneér	Head of Sustainability, Swedish Fashion Council	Telefon	Transkribering	2017-04-29
Malin Wetterborg	<u>Materialutvecklingsansvarig,</u> Houdini	Personlig	Transkribering	2017-03-29

Tabell 1 visar en översikt av intervjuerna, när de genomfördes, hur de gjordes och hur kvalitén säkerställs. Alla intervjuer spelades in och transkriberades för att inte missa väsentliga detaljer. Empirisk data är validerade genom transkribering och skickade för respondentvalidering till respektive person för godkännande.

2.3.4 Kvalitetssäkring

Enligt Bryman & Bell (2013) är det viktigt att säkra kvaliteten på undersökningen för att skapa legitimitet och trovärdighet. Detta kan göras genom att granska undersökningens validitet och reliabilitet. Flera forskare har definierat dessa begrepp. Flyvberg (2006) menar på att värdet av fallstudier har varit kritiserat och lyfter i sin artikel fem missförstånd om fallstudieforskning. Generaliserbarhet, teoretisk kunskap kontra praktisk kunskap och fallstudiens verifierbarhet är några exempel på vad fallstudier kritiserats för (Bryman & Bell, 2013; Riege, 2003). Därför är det av yttersta vikt att mäta validitet och reliabilitet för att säkerställa kvaliteten på undersökningen. Riege (2003) har bidragit med ett verktyg att använda i alla forskningsens faser vid fallstudier för att säkerställa validitet och reliabilitet (tabell 2).

Tabell 2. Tekniker för att fastställa validitet och reliabilitet i fallstudier (inspirerad av Riege, 2003:78-79; modifierad av författarna.)

Fallstudiedesign test	Exempel på relevanta tekniker (Riege, 2003)	Applicerade i denna studie
Konstruera validitet	Använd flera källor av bevis vid datainsamling	Triangulering med hjälp av flera intervjuer, perspektiv och datakällor.
	Etablera en kedja av bevis vid datainsamling	Intervjuer transkriberas och litteratur dokumenteras.
	Tredjepartsgranskning av bevis	Transkriberade intervjuer skickade för respondentvalidering.
Intern validitet	Använd illustrationer och diagram i dataanalysen för att förenkla förklaringen	Grafiska modeller och illustrationer från litteratur/teoretiskt ramverk används för analys.
	Säkerställ att koncept och resultat är systematiskt relaterade	Samma ramverk är använd på all data.
Extern validitet	Definiera omfattningen och avgränsningarna för studien.	Gjort i 2.3.2 och 2.5
	Jämför bevis med existerande litteratur i dataanalysen	Använt en abduktiv ansats; analys bygger på det teoretiska ramverket
Reliabilitet	Ge fullständig redogörelse för teorier och idéer.	Klart
	Se till att forskningsproblem och verktygen för forskningsdesignen överensstämmer.	Klart genom kapitel 2
	Dokumentera observationer och aktiviteter så konkret som möjligt	Intervjuer spelas in; anteckningar för på observationer
	Använd fallstudie protokoll	Bilaga 1
	Dokumentera data digitalt	Intervjuerna spelas in
	Samla all fallstudie data på en plats	Klart i Google Drive
	Säkerställ meningsfull jämförbarhet över flera datakällor	Samma ramverk/logik använd i alla intervjuer och dokument.
	Use peer review/examination	Proposal och halvtidsseminarium, urkund samt opponering.

För att säkerställa validitet och reliabilitet i denna studie har flera källor använts och olika perspektiv tagits i beaktande. Alla intervjuer har transkriberats och skickats till respondenten för validering. För att säkerställa intern validitet har alla respondenternas frågor utgått från samma ramverk och illustrationer och modeller skapats för att förenkla läsningen. Omfattningen och avgränsningarna är tydligt förmedlade i forskningsdesignen, och den abduktiva ansatsen med tydlig koppling till både empiri och teori kan möjliggöra generalisering vid analysen. Detta säkerställer den externa validiteten. Reliabiliteten säkerställs genom en rad verktyg som tydlig koppling mellan empiri och teori, dokumentation, fallstudie protokoll, applicering av samma ramverk på all data samt användning av peer review litteratur. Genom att använda dessa tekniker menar Riege (2003) att studien får en god kvalitet.

2.4 Etiska aspekter

Etiska överväganden är i alla skeden av forskningen en viktig del (Bryman & Bell, 2013). I studien har framförallt två etiska överväganden gjorts. Vid insamling av data samt analys av data. För att säkerställa att etiska principer följs vid insamling av data har för det första alla respondenter godkänt att bli intervjuade och inspelade samt tagit del av syftet med studien, vilket Bryman & Bell (2013) lyfter upp som viktiga för att aspekter för att säkerställa etiskt förfarande. För det andra har alla respondenter efter intervjun tagit del av transkriberingen och fått möjligheten att ändra formuleringar. Med anledning av syftet med studien har alla respondenter tillfrågats om citering samt godkänt att deras namn och roll i organisationen lyfts fram.

Vidare har all data, ljudfiler samt transkribering förvarats på Google drive, en nätbaserad tjänst som endast författarna har inloggning och access till. Slutligen har datan endast använts till syftet av denna studie.

2.5 Dataanalys

Vid analys av data skiljer sig en kvalitativ studie sig ifrån en kvantitativ studie då analysen utgår från ord och inte siffror (Bryman & Bell, 2013). Det innebär att forskaren tolkar respondenternas svar, berättelse och tolkningar (*ibid.*). Intervjufrågor i studien har utformats med hjälp av det teoretiska ramverket samt studiens forskningsfrågor (tabell 3).

Tabell 3: Sammanfattning av teoretiskt ramverk kopplat forskningsfrågor. Egen bearbetning.

Teori	Forskningsfråga 1 <i>Hur säkerställer företag i modebranschen att hållbarhetskrav efterlevs hos deras underleverantörer?</i>	Forskningsfråga 2 <i>Vilka utmaningar stöter företagen på när de arbetar med hållbarhetsfrågor gentemot underleverantörer?</i>	Forskningsfråga 3 <i>Vad krävs för att medelstora företag i modebranschen ska kunna öka sina påverkansmöjligheter?</i>
Styrning av hållbara värdekedjor (SSCM)	X	X	X
Barriärer	X	X	X

Tabell 3 visar hur valda teorier är sammankopplade med studiens forskningsfrågor. Samtliga forskningsfrågor är sammankopplade till minst två teorier. Genom att göra på detta förfarande skapas en bild av hur empirin kopplas till teorin, vilket ligger till grund för studiens analys. I studien har en narrativ analys använts för analys av data. En narrativ analys är ett angreppssätt för att ta fram och analysera data utifrån respondentens egna berättelser om hur de uppfattar sin kontext (Bryman & Bell, 2013). Tabeller har använts för att organisera och kategorisera datan.

2.6 Avgränsningar

Fokus i studien är att studera hur företag i modebranschen säkerställer hållbarhet hos sina underleverantörer. Avgränsningar har gjorts med avseende på val av teori, bransch samt i vilken del av SC som studeras.

Teorin belyser de barriärer som företag i modebranschen stöter på när de arbetar med SSCM. Vidare har avgränsningar gjorts till att fokusera på barriärer som uppstår i relationer till underleverantörer, vilka är följande; konkurrensfördelar, leverantörers engagemang och komplexa nätverk. Att studera relationen till underleverantörer blir särskilt intressant då det finns studier av hur företag säkerställer hållbarhet hos sina leverantörer och att företag i branschen upplever en utmaning i att säkerställa detta även hos underleverantörer.

Genom val av fallstudie och litteraturgenomgång avgränsas studien till, att med hjälp av ett fallföretag, lyfta hur ett företag arbetar med säkerställandet av hållbarhet hos underleverantörer, vilket begränsar studiens generaliserbarhet men kan leda till vägledning för vidare forskning inom ämnet.

3. Teoretiskt ramverk

I följande kapitel presenteras den teoretiska ramen för studien. Den ger läsaren en bakgrund till vad tidigare studier har skrivit om ämnet hållbarhet, supply chain management, sustainable supply chain management och de barriärer som uppstår vid arbetet med SSCM.

3.1 Hållbarhet och The Triple Bottom Line

Begreppet hållbarhet är omdiskuterat. Den mest kända definition för hållbar utveckling kommer från Brundtlandkommissionens rapport "Vår gemensamma framtid"; "En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov" (World Commission on Environment and Development, 1987, s.43). Elkington (1998) utvecklade modellen Triple Bottom Line (TBL) vilken argumenterar för vikten av att balansera ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter i en organisation för att vara långsiktigt hållbar. Pagell & Wu (2009) instämmer med detta då de menar att ett företag som arbetar enligt TBL undviker skador på sociala eller miljömässiga system men ändå lyckas göra vinster under längre tidsperioder. Den sociala dimensionen beskrivs som rättvisa, frihet och jämlikhet. Den miljömässiga dimensionen belyser arbetet mot mindre miljögifter, undvika påverkan på växthuseffekten och ökad tillgång på vatten. Den ekonomiska dimensionen handlar framförallt om levnadsförhållanden, arbetsförhållanden och tillväxt (Khurana & Ricchetti, 2016).

3.2 Supply Chain Management

På 1940-talet introducerades begreppet logistik i företagsvärlden (Bjørnland, Persson & Virum, 2003). Logistik kom innan dess att spela en stor roll inom militära organisationer då fokus var att försörja soldater med utrustning och material snabbt och smidigt (*ibid.*). Från 1940-talet och framåt kom logistik att handla om materialflöde av produkter från lager till kund (*ibid.*). Logistik kom från 1960-talet till 1980-talet att utvecklas till att fokusera på lageroptimering till effektivisering (*ibid.*). Internets intåg möjliggjorde under 1980-talet att datorbaserade system för transportplanering, lagerplanering, produktplanering samt informationsöverföring implementerades (*ibid.*). Den snabba globaliseringen på 1990-talet ökade konkurrensen och kärnverksamheten i företag blev kostnadsdriven och outsourcing blev allt vanligare Christopher (2005). Outsourcingen bidrog till att företags SC blev allt mer komplexa med fler och fler aktörer (*ibid.*). För att hantera komplexiteten av kedjorna utvecklades på slutet av 1990-talet konceptet supply chain management (SCM). Supply chain definieras;

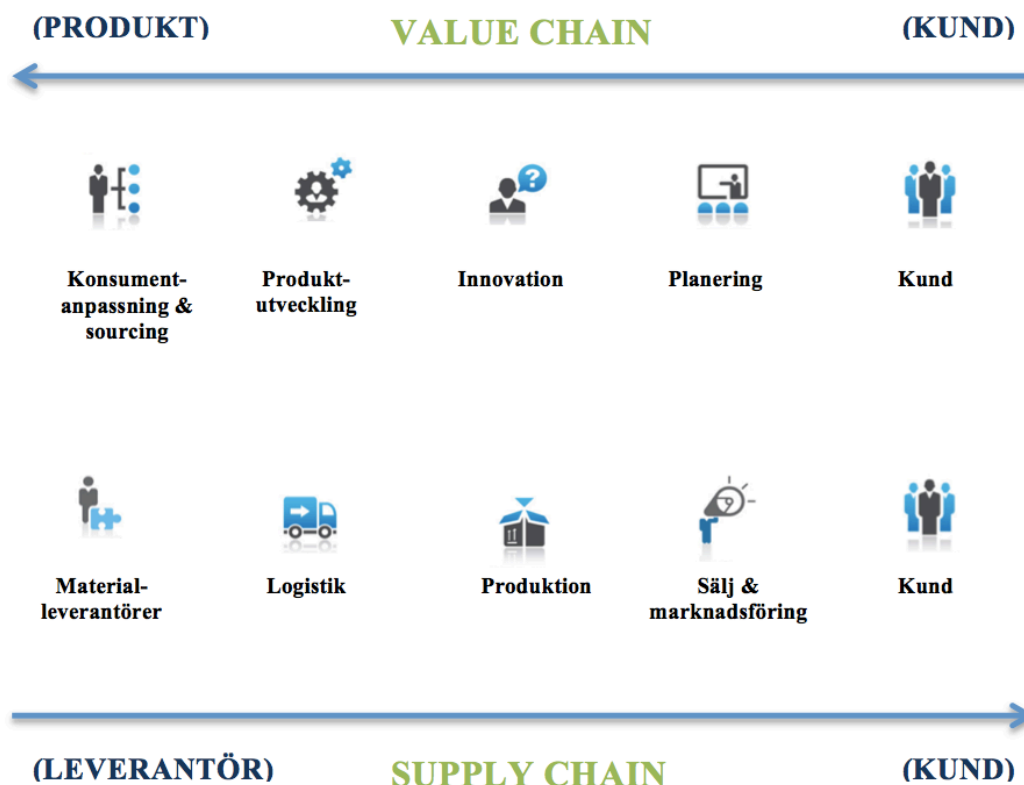
*...network of organizations that are linked through upstream and downstream relationships in the different processes and activities that produce value in the form of products and services in the hands of the ultimate customer
(Christopher, 1998, s. 18)*

Vidare definieras SCM;

...the integration of key business processes from end-user through original suppliers that provides products, services, and information that add value for customers and other stakeholders (Lambert, 2008. s. 304)

Lambert (2008) och Christopher (1999) adresserar att supply chain management har värdeskapande gentemot kunder och andra intressenter i fokus. SCM adresserar alla processer från produktdesign, utveckling, val av material (inklusive utvinning av råmaterial) till tillverkning, förpackning, transport, lagring, distribution, konsumtion, återvinning och avfallshantering (www. Sustainable Supply Chain Foundation, 2017).

En hel del litteratur finns skriven om värde och värdekedjor, ett koncept tydligt kopplat till SC. Porter definierar begreppet värdekedjor som nio generiska värdeskapande aktiviteter i ett företag (Callerman, Feller & Shunk, 2006). Fokuset i en värdekedja är att skapa processer och flöden som levererar fördelar till kund (*ibid.*). Callerman, Feller & Shunk (2016) menar vidare att värde skapas när behovet från kund är uppfyllt.



Figur. 2 Skillnad mellan value chain och supply chain. Egen bearbetning.

Figur 2 beskriver skillnaden Callerman, Feller & Shunk (2016) beskriver som finns mellan värdekedjan och SC. Genom att ha ett kundfokus i SC kan företag maximera sitt värdeskapande mot kund (*ibid.*) Det kräver en integration av utbud och efterfrågan ur ett holistiskt perspektiv där kunden är i fokus (*ibid.*).

Christopher (2005) menar att SCM fokuserar på att hantera och skapa relationer för att hantera dess komplexitet och öka effektiviteten samt lönsamheten för alla aktörer i SC. Detta för med sig en del utmaningar. Christopher (2005) menar att den traditionella synen på ett företag som en enhet med mål att vinstmaximera skapar en intressekonflikt när alla aktörers intressen i en SC ska tas i beaktande, och anser att begreppet nätverk är en bättre term än "chain" då det normalt sett är flera leverantörer och underleverantörer involverade.

Vidare i studien kommer ett holistiskt synsätt användas på begreppet SCM med fokus på att skapa värde till kund.

3.3 Sustainable Supply Chain Management

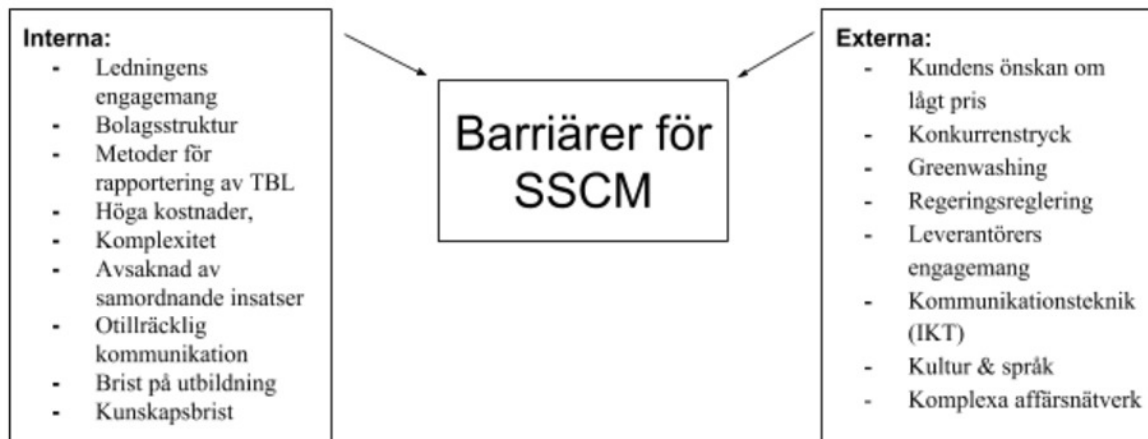
Flera forskare beskriver hållbarhet som en företagsstrategi nära kopplad till Corporate Social Responsibility (CSR) (Chin *et al.*, 2015). För att företag på ett hållbart sätt ska vara konkurrenskraftiga krävs det en långsiktig plan för att integrera och hantera såväl miljömässiga, social såväl som ekonomiska aspekter. Litteraturen presenterar sustainable supply chain management (SSCM) som ett koncept där ekonomiska, miljömässiga och sociala aspekter integreras i företags SC för långsiktig bärkraft (Carter & Rogers, 2008). Kim *et al.* (2014) menar att definitionen av SC även bör inkludera att SSC inte endast ska kostnadseffektiviseras, utan även inkludera att företag ska agera ansvarsfullt mot kunder, leverantörer, underleverantörer, samhället och miljön genom innovativa strategiska, taktiska och operationella tekniker.

I litteraturen om SSCM nämns ofta termen Code of Conduct (CoC) (Kihlblom & Persson, 2016). CoC är ett dokument med krav som ställs av företaget på deras leverantörer, vilket utgörs av ett avtal mellan två aktörer i en affärsrelation (Grimm, Hofstetter & Sarkis, 2014). Avtalet utgör det lägsta acceptabla hållbarhetskravet för samtliga aktörer i SC. Det kan skapa allvarliga skador på företagets varumärke om leverantörer, och i sin tur deras leverantörer, inte följer företagets CoC (Grimm *et al.*, 2014). CoC kan fungera som en hävstång, där brott mot det fastställda CoC leder till uppsägning av avtalet (Awaysheh & Klassen, 2010). Trots detta är det svårt att säkerställa att kraven uppfylls hos underleverantörer (Grimm *et al.*, 2016).

Utöver CoC kan företag använda certifieringsstandarder, så som exempelvis SA8000, ISO26000 och ISO14001, som ett sätt att utvärdera eventuella leverantörer och minska risken för att leverantörer inte uppfyller de minimikrav som berörd standard tillämpar. Företag som ställer krav på standarder hos sina leverantörer är endast tvungna att uppfylla minimikraven för berörd standard, vilket enligt Eweje, Sajjad & Tappin (2015) hämmar innovationer.

3.4 Barriärer för Sustainable Supply Chain Management

Enligt Muller & Seuring (2008) stöter företag på barriärer när de ska implementera SSCM, vilket kan bero på såväl interna som externa faktorer. En skillnad gällande dessa barriärer kan göras mellan stora och små företag, där större företag är mer benägna att engagera sig i SSCM (Helms, Hervani & Sarkis, 2005; Galle & Min, 2001). Orsaker till det kan enligt Seuring & Muller (2008) vara ledningens engagemang, bolagsstrukturer samt metoder som underlättar rapportering av TBL, exempelvis genom traditionell redovisning. Muller & Seuring (2008) nämner tre interna barriärer som är de mest återkommande bland företag: höga kostnader, komplexitet och avsaknad av samordnande insatser samt otillräcklig kommunikation inom SC. Dessa håller Stremlau & Tao (2016) med om, och lyfter även aspekterna kring brist på utbildning om SSCM-metoder, bristande professionell kunskap bland chefer samt kunskapsbrist om hur hållbarhet integreras inom ett företags inköpsfunktion.



Figur 3. Interna och externa barriärer. Egen bearbetning.

Figur 3 illustrerar en sammanfattning av de interna och externa barriärerna litteraturen presenterar. Gällande externa barriärer belyser tidigare studier bland annat konsumentens önskan om lägre priser och konkurrenstryck (Seuring & Muller, 2008; Stremlau & Tao, 2016). Jones & Walker (2012) belyser även att lagar och regleringar kan hämma en hållbar SC, då det kan råda brist på engagemang bland leverantörer, vilket även kan variera mellan olika branscher. Enligt Stremlau & Tao (2016) kan barriärer även utgöras av brist på kommunikationsteknik (IKT) och andra tekniska begränsningar, såsom föråldrade maskiner på leverantörernas anläggningar. Det kan även bero på globala aspekter som exempelvis språkbarriärer och kulturella hinder, vilka kan försvåra kommunikation och leda till missförstånd och olika uppfattningar om givna instruktioner (Walker & Jones, 2012). Enligt Tachizawa & Wong (2014) finns en distans mellan företag och dess SC, vilket de menar kan bero på kulturella och sociala avstånd. Detta kan påverka ett företags CoC och bidra till komplexa nätverk (Awayshe & Klassen, 2010).

I denna studie studeras de externa barriärerna och fokus för studien ligger på konkurrensfördelar, leverantörens engagemang och komplexa nätverk. Detta val har gjorts då de är direkt kopplade till relationer med leverantörer och underleverantörer.

3.5 Konkurrensfördelar

“Organizations can engage in environmental and social activities that not only positively affect the natural environment and society, but also provide long-term economic benefits and a competitive advantage for the company” (Winter & Knemyer, 2013, s. 23).

Konkurrensfördelar är fördelen ett företag har gentemot sina konkurrenter. Ett företag anses ha konkurrensfördelar när den implementerar värdeskapande strategier samtidigt som andra aktörer på marknaden inte gör det.

Michael Porter presenterade år 1985 *de fem konkurrenskrafterna*, de krafter som påverkar företagets konkurrens (Porter, 1985). De fem krafterna är hot från potentiella konkurrenter, leverantörens förhandlingsstyrka, hot från substitut, köparens förhandlingsstyrka och konkurrens bland existerande företag. Bengtsson och Skärvad (2001) menar att modellen illustrerar vilka villkor, begränsningar och förutsättningar som påverkar ett företag inom dess bransch. Frankelius (2001) menar vidare att modellens budskap är att företag bör positionera sig optimalt i förhållande till de rådande konkurrensförutsättningarna. För att positionera sig

optimalt presenterade Porter 1985 tre strategier för hur företag kan skapa konkurrensfördelar (Porter, 1985). De tre strategierna är kostnadsledarskap, differentiering och fokusering. Kostnadsledarskap innebär att företaget konkurrerar med låga priser. Differentiering innebär att företaget särskiljer sig mot konkurrenterna i samma bransch med till exempel produkt eller funktion (*ibid.*). Fokusering innebär att företaget använder antingen strategin kostnadsledarskap eller differentiering och inriktar sig på en del av marknaden (*ibid.*). Porter anses som ledande inom konkurrensstrategi och betraktas av många som fadern till det moderna strategifältet (www, Harvard Business School, 2008).

Porter har fått motta en hel del kritik. Kritikerna menar att modellen är för statisk och inte tar i beaktande att branschstrukturer förändras och tar nya former (Grant, 2005). Vidare har modellen fått kritik för att den endast behandlar externa frågor och har som utgångspunkt att det råder rivalitet mellan företagen i branschen (*ibid.*). Porters strategier inkluderar inte strategier om hur företag ska analysera sina beslut om huruvida företaget ska konkurrera eller samarbeta. Grant (2005) menar vidare att i vissa branscher kan de stora aktörerna ha större påverkan på mindre företag än själva branschstrukturen. Han tar som exempel att Pepsi tydligt i högre grad styrs av vad Coca Cola tar för strategiska beslut än vad exempelvis kunden efterfrågar. Alwares, Pilbeam & Wilson (2012) menar att maktförhållandet mellan olika aktörer i SC påverkar samarbetet. Maktfördelningen avgör om företaget har möjlighet att kontrollera leverantörernas leverantörer eller inte (Kihlblom & Persson, 2016).

I artikeln "The Competitive Advantage of Nations" bemöter Porter kritiken om att modellen är statisk och menar att definitionen av konkurrensfördelar har förändrats de senaste 20 till 30 åren, då den gått från en statisk modell till en dynamisk modell, vilken är baserad på innovation (Porter 1990). Han menar vidare att det är förmågan att erbjuda produkter med ett stort värde och förmågan att vara innovativ som är nutidens konkurrensfördel (Porter, 1995).

"The relationship between environmental goals and industrial competitive-ness has normally been thought of as involving a tradeoff between social benefits and private costs. The issue was how to balance society's desire for environmental protection with the economic burden on industry. Framed this way, environmental improvement becomes a kind of arm-wrestling match. One side pushes for tougher standards; the other side tries to beat the standards back." - (Porter & van der Linde, 1995, 97)

Porter & van der Linde menar att miljö- och ekonomiska mål historiskt inte har varit förenliga, utan att de snarare varit antingen eller. Det senaste årtiondet har företag tagit ett allt större ansvar för sociala och miljömässiga problem (Porter & Kramer, 2011). Det har enligt Porter även innebära att de har gjorts ansvariga för fler problem (*ibid.*) Han menar vidare att det har lett till att allt fler lagar har stiftats för att åtgärda dessa problem samt för att möjliggöra att någon ställs till svars, vilket har minskat konkurrensförmågan mellan företag. Enligt Porter & Kramer (2011) är lösningen Creating Shared Value (CSV), se figur 4.



Figur 4, From Corporate Social Responsibility to Creating Shared Value, Porter & Kramer, 2011

I figur 4 illustreras de skillnader Porter & Kramer (2011) pekar på som karaktäriserande för CSR (Corporate Social Responsibility) och CSV (Creating Shared Value). CSR är idag förknippat med kostnader för ett företag (Porter & Kramer, 2011). De menar att CSV är kontrasten till CSR då det handlar om nya företagsmöjligheter som skapar nya marknader, förbättrad lönsamhet och konkurrensfördelar.

Konceptet shared value kan definieras som policies och operationella verktyg som förbättrar konkurrensförmågan hos ett företag, samtidigt som det förbättrar de ekonomiska och sociala förhållanden i dess omvärld (Porter & Kramer, 2011). De menar vidare att shared value skapar konkurrensfördelar som gynnar företaget på lång sikt (*ibid.*). Elkington konceptuella modell TBL (2014) stödjer Porter & Kramers (2011) konceptuella modell CSV.

3.6 Leverantörers engagemang

Awayshe & Klassen (2010) diskutera två olika dimensioner inom den externa SC, kontroll och samarbete. Den komplexa och globala SC gör att det är avsevärd utmaning att samarbeta med alla kritiska underleverantörer. Enligt Grimm, Hofstetter & Sarkis (2014) är leverantörssamarbeten mest lämpade när otillräcklighet råder bland leverantörer. Det kan krävas yttre stöd för att kunna justera leverantörers processer enligt CoC. Då en mindre leverantör saknar kunskap eller ekonomisk makt för att kunna uppfylla CoC-kraven, skulle samarbete i leveranskedjan kunna vara gynnsamt i detta fall då flera aktörer investerar. Genom leverantörssamarbeten ökar förtroendet mellan leverantörerna och köparna, då investeringar ömsesidigt delas mellan olika aktörer, inte enbart av en aktör (Arlbjørn, Mahapatra & Narasimhan, 2008)

Hittills har företag framförallt arbetat med att säkerställa att de produkter och tjänster företaget köper in är tillverkade på ett korrekt sätt, genom att studera företags leverantörer (Bengtsson, 2006). Nu börjar allt fler företag vilja utvärdera och kontrollera företags

underleverantörer. Företag som har samma leverantörer skulle kunna undvika dubbelarbete och minska sina kostnader genom att samordna kontrollarbete av sina leverantörer (*ibid*).

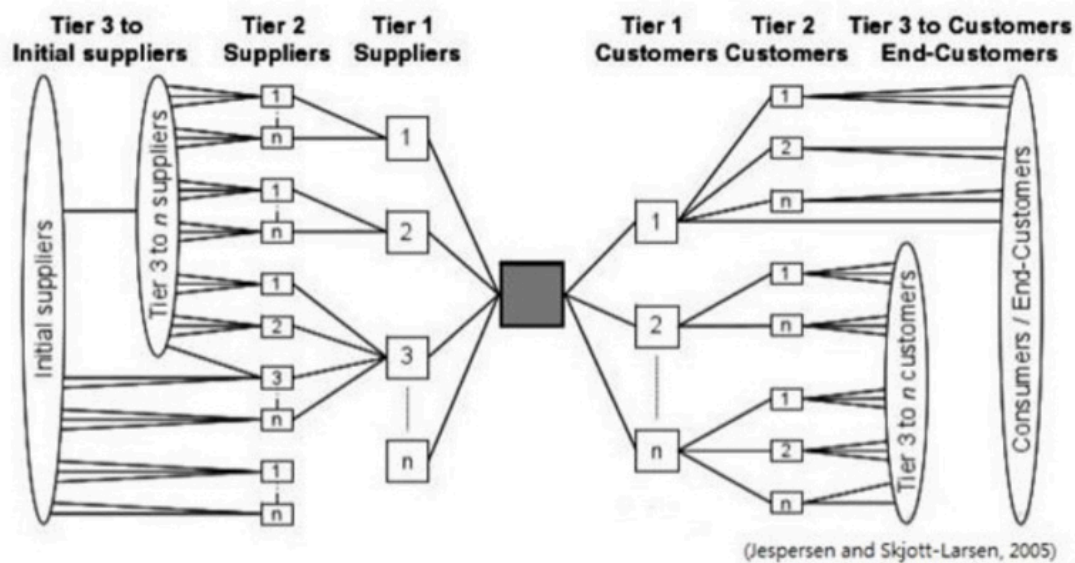
Ytterligare en förändring är att företag tidigare har tittat på hållbara lösningar internt, medan företag idag gärna vänder sig externt för att se vad andra har gjort och gör (Kihlblom & Persson, 2016). Detta belyser även Frendberg (pers. med., 2017) som menar att det finns en ökad önskan bland små och medelstora företag att samarbeta och dela med sig av lärdomar och framgångsexempel. En studie av Lee (2004) kommer fram till att "samarbetsrelationer" är nödvändiga för att integrera konsumenter och leverantörer så att företag kan samarbeta och på så sätt tillsammans utforma eller omarbete produkter, processer och metoder.

Vad gäller kontroll är några vanligt förekommande aktiviteter frågeformulär, revisioner, standardiseringar, utvärderingsprocesser och kritisk återföring (Gimenez & Tachizawa, 2012; Klassen & Vachon, 2003; Klassen Vachon, 2006). Då kontrolleras leverantörers och underleverantörers arbete enligt kraven i exempelvis företagens CoC. Vachon och Klassen (2006) hävdar att leverantörssamarbete kan bidra till konkurrensfördelar i SC och menar på att samarbeten ökar engagemanget för hållbarhetsfrågan i SC. Gimenez & Tachizawa (2012) hävdar i deras artikel att enbart kontroll, utan samarbete, inte leder till förbättring.

3.7 Komplexa affärsnätverk

I och med att allt fler företag outsourcar sin produktion utbyts material, information, produkter och tjänster med leverantörer över hela världen. Detta innebär att företag ingår i komplexa globala nätverk och globala SC:s (Jeong, Jung & Kim, 2014). Global sourcing innebär att produktion sker i länder där bland annat kultur, lagar, arbetstider och löner är olika och kan vara problematiska att kontrollera. Det blir då nödvändigt för företag att kunna hantera och kontrollera dessa nätverk då det är många intressenter och samhällen som berörs.

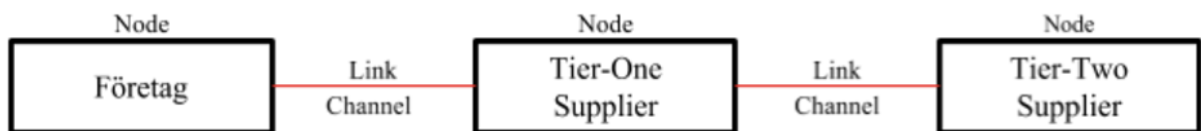
Enligt Anderson, Håkansson & Johanson (1994) kan alla aktörer i ett nätverk uppfattas som en enhet. Diskussionen om företagsnätverk är komplex då det råder olika uppfattningar om definitionen av begreppet (Kihlblom & Persson, 2016). Olika relationer inom ett nätverk ska inte ses som oberoende, utan som en del av ett mer komplext och dynamiskt nätverk, där aktörer är beroende av varandra för att uppnå hållbara SC (Van de Ven, 1976; Anderson, Håkansson & Johanson, 1994; Håkansson & Snehota 2006; Håkansson & Snehota, 1995).



Figur 5. Komplex nätverk, (Jespersen & Skjøtt Larsen, 2005, se Stremlau & Tao, 2016, s. 5)

Jespersen & Skjøtt-Larsen illustrerar i en modell ett företags komplexa nätverk (se figur 5) (Stremlau & Tao, 2016). "Tier 1 Supplier" är företagets leverantörer, och "Tier 2 Supplier" och "Tier 3 Supplier" är företags underleverantörer. En intressant kommentar av Christopher (2005) är, som tidigare nämnt, att "chain" i SCM i många studier borde bytas ut mot "network", eftersom det vanligtvis handlar om många leverantörer och underleverantörer, konsumenter och underkonsumenter, vilka då skulle inkluderas i ett komplett system.

Enligt Ciliberti *et al.* (2009) är goda relationer och tillit inom ett affärsnätverk något som tar tid att utveckla. Andersson *et al.* (1994) hävdar att relationerna mellan olika aktörer/affärspartners är mycket viktig då det skapar ömsesidiga beroenden där förtroende och tillit i relationer är av stor vikt vid säkerställande av en hållbar SC. Oftast fungerar detta bra mellan ett företag och dess leverantörer, men det är däremot svårare att upprätthålla nära relationer med sina underleverantörer (Tier 2-3 i figur 6) (Kihlblom & Persson, 2016). Det finns ett flertal aspekter som påverkar hur relationer och nätverk ser ut och utvecklas, exempelvis sociala och kulturella aspekter, maktförhållanden samt kontroll och samarbeten (Kihlblom & Persson, 2016).

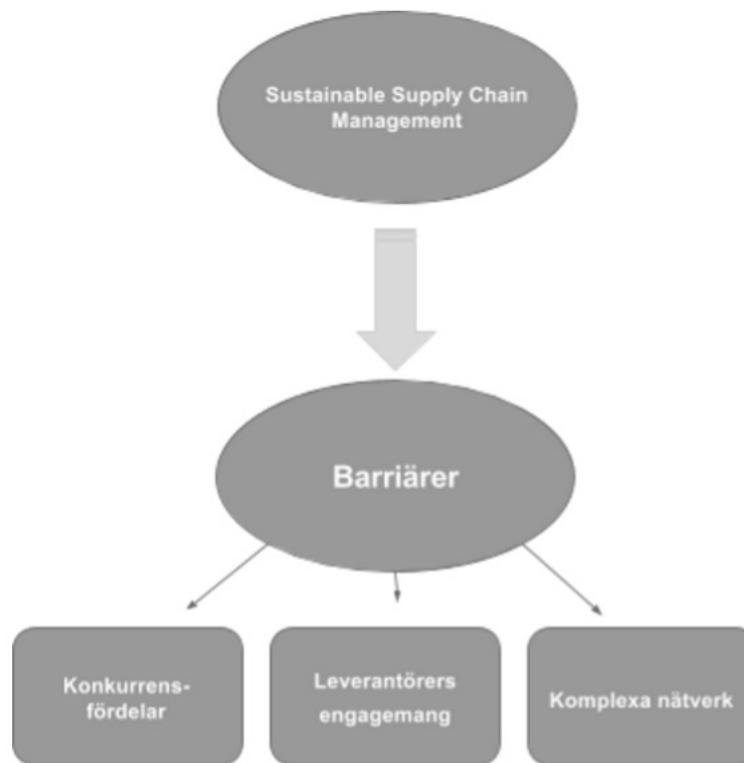


Figur 6: "Links" & "Nodes". Egen bearbetning.

En teori för att identifiera och analysera strukturen av sociala interaktionen mellan aktörerna i ett nätverk är Social Network Analysis Theory (SNA) (Borgatti & Li, 2009). I figur 6 presenteras teorin som består av olika "nodes" och "links". "Link" visar förhållandet mellan olika "node", där node utgörs av olika personer i nätverket. Genom avtalsförhållanden skapas dessa "links" där olika resurser utväxlas. När en ny leverantör blir en del av SC blir denna en ny "node" i nätverket.

3.8 Teoretisk syntes

Utifrån det som ovan presenterats i kapitel 3 har figur 7 konstruerats. Figuren visar hur olika begrepp och verktyg är integrerade med varandra och utgör dels en teoretisk syntes och dels en sammanfattning av litteraturen. Ramverket appliceras i kapitel 5 för att analysera modebranschen och företaget Houdini.



Figur 7. Teoretisk syntes. Egen bearbetning

SSCM och TBL är enligt Carter och Rogers (2008) sammanlänkade med varandra då de menar att SSCM innefattas av aspekterna miljömässig-, social-, och ekonomisk hållbarhet. För att företag i modebranschen ska kunna skapa hållbara försörjningskedjor måste företag utveckla affärsmodeller som undviker skada på sociala och naturliga system och samtidigt generera vinst under längre tidsperioder (*ibid.*). Det är intressant att studera hur de är sammankopplade utifrån perspektivet relationer till underleverantörer, då det saknas studier på just detta området samt att det finns en efterfrågan inom branschen (pers. med. Grankvist; 2017; pers. med. Larsson, 2017; pers. med. Ström-Gunnér; pers. med. Wetterborg, 2017).

Det är vidare intressant att gå djupare in på vilka barriärer som representanter från företag från och inom modebranschen upplever gällande relationer med underleverantörer. Tidigare studier har fokuserat på barriärer vid arbetet med SSCM generellt, i andra branscher och i modebranschen (Borasan & Xinyi, 2016; Eweje, Sajjad & Tappin, 2015; Grant *et al.*, 2013; Stremlau & Tao, 2016). I denna studie har tre externa barriärer identifierats som extra viktiga i perspektivet relationer med leverantörer och underleverantörer. Dessa barriärer är konkurrensfördelar, leverantörers engagemang samt komplexa nätverk.

4. Empiri

I följande kapitel presenteras empirin för studien. Empirin är strukturerad genom att först leda läsaren igenom en bakgrundsempiri där modebranschen presenteras. Därefter följer en primärempiri med företaget Houdinis perspektiv.

4.1 Bakgrundsempiri

Nedan presenteras utmaningar, transparens samt initiativ inom modebranschen.

4.1.1 Hållbarhetsutmaningar i modebranschen

Inom såväl textilbranschen som i akademien upplevs att det behövs ökad transparens i branschen för att driva på utvecklingen mot hållbara textila SC (pers. med, Aplén *et al.*, 2017). Efterfrågan på samspel samt trovärdig och jämförbar hållbarhetsinformation ökar såväl från branschens aktörer som från konsumenterna (*ibid.*). Transparens ställer krav på företagen att vara villiga att dela med sig av information, samtidigt som det öppnar upp för risken att de förlorar sin konkurrensfördel (pers. med. Wetterborg, 2017). Larsson (pers. med., 2017) menar att alla företag inte vill dela med sig av information om orsaken är att företaget har någonting att dölja, vill behålla sin exklusivitet eller att det beror på kunskapsbrist, vilket är svårt att säga. När det gäller informationsdelning och företagshemligheter skiljer det sig åt beträffat vad som studeras i företaget (pers. med. Frenberg, 2017; pers. med. Ström-Gunnér, 2017). Designers har en tradition av att vara hemlighetsfulla medan produktionsavdelningen tar hjälp av andra för att lösa gemensamma problem (*ibid.*).

Små och medelstora modeföretag outsourcar idag deras produktion i allt högre grad eftersom outsourcing oftast innebär minimerade risker för företaget, minskade kostnader och möjliggörande av större kvantiteter (Egels-Zandén, Hulthén & Wullf, 2015). Outsourcing innebär att modeföretagen inte själva äger produktionen, vilket medför att många av företagen letar efter de mest kvalitativa och mest kostnadseffektiva leverantörerna (*ibid.*). Företagen ingår i globala textila SC, där fabriker i sig ingår i komplexa system (Ekwall, Hallqvist & Kumar, 2017). När ett företag ingår avtal med nya leverantörer innebär det att företaget får nya underleverantörer, vilka blir en del av företagets globala nätverk (*ibid.*). I och med den ökade produktionstakten och en ökad konsumtion ställer detta krav på företagen att vara flexibla. Flexibiliteten innebär att företag och fabriker måste vara duktiga på att hantera snabba omställningar samt kunna säkerställa produktsäkerhet och leva upp till krav, såsom exempelvis CoC eller certifieringskrav (Kjell & Lennegren).

Små och medelstora modeföretag upplevs idag ha en svårare situation kontra mycket små och stora aktörer vad gäller transparens och informationsdelning (pers. med. Larsson, 2017; pers. med. Ström-Gunnér, 2017). Ofta har mycket små företag så pass få leverantörer att de har kontroll på sina leverantörer, och har därför sällan många underleverantörer. Stora företag, som exempelvis H&M, har större möjlighet att påverka sina leverantörer och att vara transparenta, då de har en större ekonomiska möjligheterna att göra detta samt att de oftast äger sina fabriker (Granqvist, 2017). Relationer mellan företag och dess leverantörer och hur de integrerar med varandra utgör en stor del av SSCM i modebranschen (Egels-Zandén, Hulthén & Wullf, 2014).

Ett modeföretag som ligger i framkant vad gäller transparens är Honest By, som är det första och enda modeföretaget i världen som är 100 procent transparent (pers. med. Larsson, 2017).

På Honest By's hemsida går det att få information kring samtliga leverantörer och underleverantörer samt vilka material som används och var råvarorna har hämtats (pers. med. Larsson, 2017). Ett ytterligare företag som ligger i framkant kring transparens är Nudie (*ibid.*). 2013 lanserade Nudie en "transparency attempt" på deras hemsida, där det mesta av informationen gällande fabriker, leverantörer, råvaruleverantörer och audits fanns med där det exempelvis gick att spåra deras ekologiska bomullsfabriker och ägarna av bomullsodlingarna, genom att identifiera och presentera ägarnas ID-nummer. Dessa företag är enbart ett fåtal, och det finns en betydande komplexitet och svårighet bland framförallt små och medelstora modeföretag att säkerställa hållbarhet och transparens i deras SC (Egels-Zandén, Hulthén & Wulff, 2014).

En viktig aspekt inom globala SC är, som tidigare nämnts, leverantörers engagemang (Awayshe & Klassen, 2010). För ett par år sedan var det fåtal aktörer som brydde sig om hållbarhetsfrågor i modebranschen, men idag har hållbarhet blivit en så pass stor fråga att företag måste ha kontroll på vad som köps in (pers. med. Wetterborg, 2017). Det blir allt viktigare att ha kontroll på att leverantörerna samt underleverantörer lever upp till de krav som ställs och att de agerar hållbart.

“Man hoppas att alla i framtiden arbetar mer tillsammans då det hade varit så mycket enklare med transparens bakåt. En önskan är att alla i den globala textilkedjan vet var råvarorna kommer ifrån och att det blir normaliserat att ställa frågor” (pers. med. Wetterborg, 2017).

Wetterborg (pers. med., 2017) uttrycker en önskan om att branschen i framtiden arbetar tillsammans för att bli mer transparent. Transparens bygger på tillit vilket är en viktig komponent i affärsrelationer (Ciliberti *et al.*, 2009). Med goda affärsrelationer i SC blir det enklare för modeföretag att reagera snabbare på förändringar på marknaden, skapa värde för konsumenter och att vara lojala. Tidigare forskning visar att globala textila SC i högre grad måste integreras med varandra för att samordna resurser (Blackwurst & Wu, 2009). Perry & Towers (2013) argumenterar för att välutvecklade långsiktiga samarbeten är nödvändiga för branschens utveckling mot hållbara SC. Genom detta minimeras risker och alla tar ansvar för att branschen går åt rätt håll (Spekman & Davis, 2004).

4.1.2. Relationer i modebranschen

Många företag i modebranschen använder sig utav CoC som ett sätt att säkerställa att krav på arbetsmiljö och miljö efterlevs (Kjell & Lennegren, 2014). Exempel på detta är de två svenska företagen KappAhl och Hennes och Mauritz (**H&M**) samt finska Lindex. Gemensamt för de tre bolagen är att de har leverantörer och underleverantörer över hela världen. Långsiktiga relationer till leverantörer, utvärdering av leverantörer, förbättring av arbetsförhållanden i utvecklingsländer, minskad kemikalie-, vatten-, och energianvändning är i alla tre bolagen aktiviteter som bedrivs för att uppnå hållbara SC. H&M har från 1997 fram till 2016 arbetat med CoC, vilka beskriver de krav som de ställer på alla deras leverantörer och deras underleverantörer för att förbättra arbetsförhållandena och miljöpraxis i sin verksamhet. I februari 2016 ersattes dessa CoC med vad de kallar Sustainability Commitment, vilka baseras på samma strikta normer som deras tidigare CoC men som utvecklats ytterligare (www, H&M, 2017). Med Sustainability Commitment vill de integrera hållbarhet i samtliga globala affärsrelationer och samarbeta nära deras leverantörer och affärspartners, för att på så vis effektivisera, resursminimera och öka säkerheten i deras SC. HM, Lindex och KappAhl uttrycker alla att det är en utmaning att få leverantörer att följa de uppsatta kraven i CoC (Edman & Andersson, 2016).

Gemensamt för de tre bolagen är också att de inte har direktkontakt med sina underleverantörer. Genom att formulera CoC och Sustainability Commitment använder de dessa som hävstång mot sina leverantörer om det visar sig att leverantörer inte lever upp till de krav som ställs (Edman & Andersson, 2016).

Gimenez & Tachizawa (2012) menar att endast kontroll av leverantörer inte är verkningsfull då relationen kan skadas. Vidare menar de att kontroll måste kombineras med samarbete för att effekten ska bli den önskvärda för att kunna bygga upp en långsiktig relation som grundas på tillit och där båda parter upplever ett utbyte av kunskap och erfarenheter (*ibid.*).

4.1.3. Initiativ i modebranschen

Det finns ett flertal initiativ i branschen där aktörer samarbetat och samarbetar för lösa gemensamma hållbarhetsutmaningar (tabell 4).

Tabell 4: Sammanfattning av initiativ. Egen bearbetning.

Initiativ	Involverade aktörer	Syftet med initiativet	När det initierades
Better Cotton Initiative	BCI-anställda, Återförsäljare, varumärken och andra partners inom textilbranschen	(BCI) är en ideell organisation som stärker de globala normerna för bättre bomull och sammanför bomullens komplexa försörjningskedja, från bönderna till återförsäljarna.	2005
BSCI	Foreign Trade Association (FTA)	Business Social Compliance Initiative (BSCI) är ett ledande supply chain management-system som stöttar företag att arbeta med sociala förhållanden inom fabriker och gårdar i deras globala supply chain. Erbjuder en gemensam CoC och ett implementeringssystem	2002
Clean Clothes Campaign	Gräsrotsnätverk av hundratals organisationer från klädesproduktion och konsumentmarknader	Clean Clothes Campaign är en global allians som syftar till att förbättra arbetsförhållanden i den globala klädes- och sportklädesindustrin	1989
Fair Wear Foundation	Ett flerpartsinitiativ bestående av varumärken, fabriker, fackföreningar, icke-statliga organisationer och myndigheter	Verifiera och förbättra arbetsförhållanden i 11 klädesproducerande länder i Asien, Europa och Afrika	1999
GOTS	OTA (USA), IVN (Tyskland), Soil Association (UK) and JOCA (Japan), r internationella intresseorganisationer och experter	Global Organic Textile Standard (GOTS) är världens ledande behandlingsstandard för textilier gjorda av organiska fibrer. Det definierar högkvalitativa miljökriterier samt sociala aspekter längs hela organiska textila SC	2002
Kemikalie-gruppen	Drygt 100 medlemsföretagen från textil- & elektronikbranschen	Sprida det senaste inom kemi- och miljörelaterade frågor till medlemsföretagen inom textil- och elektronikbranschen. Medlemmarna har tillgång till kemikaliegruppens databas med riskkemikalier relevanta för företagets produkter.	
Made-By	Konsulter, intressenter, drygt 100 varumärken och återförsäljare (bland annat Acne, Eileen Fisher, H & M, Hugo Boss, Kering Group, LVMH Group, Ted Baker, Tommy Hilfiger och G-Star)	Ideell organisation som syftar till att förbättra miljö och sociala förhållanden inom modebranschen. Ett globalt team med kontor i Amsterdam, London och Düsseldorf samt ett omfattande expertnätverk i Asien.	2014
Mistra future fashion	RISE (Research Institutes of Sweden) är värddorganisation för programmet som har 12 forskningspartners och fler än 30 industripartners	Forskningsprogram för hållbart mode med syfte att bidra till en positiv framtida modebransch	2011-2019
NICE	Ett projekt inom The Nordic Fashion Association. Danish Fashion Institute, Oslo Fashion Week, The Swedish Fashion Council, Helsinki Design Week och Iceland's Fashion Council	nicefashion.org: nicefashion.org Två webbverktyg för konsumenter, designers och personer i textilbranschen samt ett forum där resurs- och informationsutbyte. Inspirera till mer miljövänlig och etisk design och inköp; Samtidigt som kunden deltar i processen genom tvätt, vård och långvarig användning.	2008
SAC	Varumärken, återförsäljare och tillverkare	Medlemmarna åtar sig öppenhet och delgivning av bästa praxis, för att gynnar alla involverade	2009
SCAP	WRAP, återförsäljare, varumärken, återanvändning och återvinningsorganisationer, välgörenhetsorganisationer och icke-statliga organisationer	The Sustainable Clothing Action Plan (SCAP) är ett samarbetsramverk i Storbritannien där frivilliga åtaganden arbetar efter branschledda mål för att minska resursanvändningen i kläddindustrin. Sammanför textilproducenter och modemärken för att minska vattenförbrukningen, koldioxidutsläppen och avfallet.	2013
STWI	Sida, SIWI, medlemmar i Stockholm Textile Water Initiative och deras leverantörer och underleverantörer	Effektivisering av vatten-, kemikalie- och energiåtgång i textilproduktionen	2010

I tabell 4 presenteras ett antal initiativ, vilka aktörer som är involverade, vad initiativen syftar till och när de initierades. Nedan följer en närmare förklaring av ett urval av de olika initiativen.

Ett av initiativen är Sweden Textile Water Initiative (STWI). År 2010 startade ett antal ledande svenska textil- och läderföretag tillsammans med Stockholm International Water Institute (SIWI) Sweden Textile Water Initiative (pers. med. Cederberg-Wodmar, 2017). Syftet med detta initiativ var att skapa en pålitlig plattform där kunskapsutbyte skulle leda till större förståelse för de utmaningar industrin möter i vattenfrågor, samt att finna de verktyg som behövdes för att lösa dem (Andersson & Bergkvist, 2016). Under en tvåårig process

arbetade medlemsföretagens representanter tillsammans med experter från SIWI, miljöorganisationer och olika universitet. 2012 utmynnade detta i publicering av STWI:s gemensamma riktlinjer för hållbar vattenanvändning i textila produktionsprocesser (*ibid.*). Riktlinjerna började därefter tillämpas av nätverkets leverantörer som ett självutvärderingsverktyg. Ett pilotprojekt startades även av tre av medlemsföretagen tillsammans med leverantörer i Indien, där SIWI och Sida var med som stöttande partners. Detta framgångsrika projekt utvidgades under 2015 till länder där flertalet svenska textilföretag har sin produktion (*ibid.*). Länderna som valts ut för att utgöra del av STWI Projects är Kina, Indien, Bangladesh, Turkiet och Etiopien (www, stwi, 2017). Medlemmarna i STWI-nätverket deltar i medlemsmöten där det främsta syftet är att utbilda företagen rörande effektivisering av vatten-, kemikalie- och energiåtgång i textilproduktionen. STWI Guidelines vidareutvecklas ständigt av medlemmarna och medlemsföretagen arbetar aktivt med sina leverantörer för att effektivisera implementeringen av riktlinjerna. Idag utgörs samarbetet mellan Sida, SIWI, medlemmar i Stockholm Textile Water Initiative samt deras leverantörer och underleverantörer (www, stwi, 2017).

Ett ytterligare initiativ är branschorganisationen Sustainable Apparel Coalition (**SAC**) (pers. med. Larsson, 2017).

“The urgency and expanse of the sustainability issues facing apparel, footwear and home textiles industry requires collective attention on a global scale. This is why collaboration is the heartbeat of the SAC. No company alone can shift the existing industry paradigms. To ignite the change required to redefine the way the industry is run, peers and competitors come together as a unit front, adhering to the Coalition’s set of core collaboration values that are designed to further impactful change across the industry. Through SAC membership, brands, retailers and manufacturers commit to transparency and the sharing of best practice, a full circle collaboration that benefits all involved” (www, Apparelcoalition, 2017).

Som framkommer ur citatet ovan är grunden inom SAC samarbeten. SAC:s vision är att klädes-, skor- samt hemtextilindustrin inte ska orsaka onödig miljöskada och ha en positiv inverkan på de människor och samhällen där de är verksamma (www, apparelcoalition, 2017). Den största pelaren inom SAC är The Higg Index, ett självutvärderingsverktyg för hållbarhet bland varumärken, återförsäljare och faciliteter av alla storlekar (*ibid.*). Verktöget mäter social och miljömässig påverkan och identifierar förbättringsåtgärder (Larsson, 2016). Indexet förmedlar en holistisk synvinkel av hållbarhetsarbetet och bidrar till en transformativ utveckling. Verktöget utgörs av dokumentation som används som verifieringar via en produktmodul, en varumärkesmodul, en fabriksmodul samt en materialmodul (*ibid.*). Verktöget är under utveckling och nya möjliga användningsområden undersöks och utvecklas (pers. med. Larsson, 2016).

Mistra future fashion är ytterligare ett initiativ (www. Mistrafuturefashion, 2017). Projektet är ett forskningsprogram för hållbart mode, som startade 2011, är syftet att bidra till en positiv framtida modebransch. Initiativet finansieras av Mistra, Stiftelsen för miljöstrategisk forskning, och koordineras av RISE Research Institutes of Sweden. Projektet bedrivs tvärvetenskapligt i ett konsortium bestående av 40 partners där fokus ligger på cirkulär ekonomi, bland annat Chalmers tekniska högskola, Stockholm Business School, Borås textilhögskola Handelshögskolan i Stockholm, Köpenhamns handelshögskola och Svenska Miljöinstitutet. Programmet är organiserat i de fyra temana; Design, supply chain, användare och återvinning (*ibid.*).

Utöver dessa tre finns även initiativen BSCI, Kemikaliegruppen, GOTS, Better Cotton Initiative, Clean Clothes Campaign, Fair Wear Foundation, Dresscon, NICE, SCAP och Made-By (www. Mistrafuturefashion, 2017; pers. med. Larsson, 2017), vilka presenteras i tabell 4.

4.2 Primärempiri

Nedan presenteras Houdinis syn på utmaningar, transparens, relationer samt initiativ.

4.2.1 Hållbarhetsutmaningar – Houdini

Houdinis drivs av visionen att hjälpa folk uppleva mer, prestera bättre och ha mer kul (www, Houdini, 2017). Detta ska ske utan negativ miljöpåverkan. Produkterna produceras utifrån en uppsatt designfilosofi med ledord som mångsidighet, tidlöshet och hållbarhet (*ibid.*) Granqvist (2017) menar att Houdini inte producerar kläder för nyhetens skull utan kollektionerna ser likartade ut varje år.

“Vi kan inte alltid producera de plagg vi vill för att kunden inte är beredd att betala vad det skulle kosta. Vi har valt att aldrig kompromissa med våra värderingar för att sänka priset” (pers. med. Granqvist, 2017).

Granqvist (2017) menar att alla branscher traditionellt sett fortfarande är kostnadsdrivna, någonting som Houdini måste förhålla sig till. För att upprätthålla sina värderingar väljer Houdini att utbilda sina kunder och förklara värdet av produkten Houdini avstår från att producera vissa plagg då kostnaden av produktionen överstiger vad konsumenten är beredd att betala (*ibid.*) Genom att på senare år ha utvecklat affärsmodellen till att inkludera secondhand och möjlighet för kunder att hyra plagg, hoppas Houdini göra sina produkter tillgängliga för fler konsumenter (pers. med. Granqvist, 2017). Granqvist (pers. med., 2017) menar att Houdini möter en stor utmaning i att påverka sina konsumenter att förstå skillnaden och göra dem medvetna om hur man kan förändra sitt köpbeteende till att bli mer hållbart.

4.2.2 Transparens – Houdini

Houdini vill vara helt transparenta (pers. med. Granqvist, 2017). Företaget har försökt kartlägga sina leverantörer och underleverantörer. De upplever dock vissa problem. I många fall vet inte deras leverantörer exakt hur många leverantörer de i sin tur har (pers. med. Wetterborg, 2017). Vad gäller exempelvis tyger har de idag kontakta och goda relationer med sina tygleverantörer och även deras garnleverantörer, däremot är det svårt att upprätthålla någon relation med garnleverantörens leverantör. Houdini arbetar med leverantörer och underleverantörer över hela världen. I och med att de kännetecknats av genereras tillväxt har de idag en global SC där många intressenter är delaktiga. Houdini har under lång tid byggt upp goda relationer med sina leverantörer (pers. med. Wetterborg, 2017). De lägger vikt vid att underhålla och utveckla befintliga leverantörer hellre än att hitta nya leverantörer. Genom dessa relationer har de skapat ömsesidigt förtroende där aktörerna litar på varandra att de krav som ställs efterlevs (pers. med. Wetterborg, 2017). Detta fungerar bra med deras leverantörer, men som nämndes tidigare är det svårare att upprätthålla en god relation med deras underleverantörer. Enligt Granqvist så har Houdini relativt god påverkansmöjlighet på deras egna leverantörer och anser att deras leverantörer lyssnar in vad Houdini efterfrågar (pers. med., 2017). Hon påstår att deras leverantörer upplever Houdini som trovärdiga och långsiktigt hållbara och att de uppskattar att få vara en del av den filosofi som Houdini tillämpar.

“Genom att vara delaktiga i Houdinis utveckling blir leverantörerna som en innovativ aktör som de kanske inte hade blivit utan våran paketering. Jag tycker också att vi de senaste åren har fått mer uppmärksamhet än vad vi är i storlek just kring de här frågorna. Det tycker jag är häftigt då man inte behöver vara störst men bäst!” (pers. med. Wetterborg, 2017).

Grankvist (pers. med., 2017) menar att de, trots sin storlek, har en viss påverkansmöjlighet och känner att leverantörerna uppskattar deras arbete med hållbarhetsfrågor. Detta gäller dock inte påverkan på underleverantörerna, vilket påverkas av den komplexitet som råder kring relationerna till deras underleverantörer (pers. med. Wetterborg, 2017). Ett behov som Wetterborg (pers. med., 2017) ser är någon form av plattform där det är möjligt att lokalisera samarbetsmöjligheter och delgivning av företags SC.

4.2.3 Relationer – Houdini

Houdini utgör ett mellanstort företag och arbetar med 12-15 leverantörer, där samtliga förutom en är belägna i Europa (pers. med. Wetterborg, 2017). Vad gäller deras leverantörer, alltså Houdinis underleverantörer, är det svårdefinierat (pers. med. Wetterborg, 2017). Houdini arbetar nära samtliga leverantörer och har direkt kontakt med alla, vilket sker veckovis. Alla leverantörer träffar Houdini personligen en till fyra gånger per år (*ibid.*). Genom att arbeta nära sina leverantörer har Houdini möjligheten att påverka dem till att acceptera hållbarhetsarbetet (*ibid.*).

Vad gäller kontroll av leverantörer har företaget en CoC som ställer krav på bland annat sociala rättigheter hos leverantörerna, men det ställes även krav på att leverantörerna ska säkerställa att deras leverantörer lever upp till dessa krav. Det är dock mycket annat som Houdini lyfter in som krav, vilket kan handla om geografiskt läge och hur produktionen bedrivs, så som exempelvis maskinval och materialval. Deras CoC:s bygger till stora delar på ömsesidigt förtroende, där Houdini litar på sina leverantörer att de ställer krav på sina leverantörer, alltså Houdinis underleverantörer. På frågan om det finns svårighet med säkerställande av hållbarhet bland leverantörer svarar Wetterborg (2017);

“...det är en sällan en prioriterad fråga och det tar lång tid att komma i kontakt med underleverantörer. Det kan krävas ett flertal frågor innan de ska svara och det är komplext att få tag på rätt person” (pers. med. Wetterborg, 2017).

Genom att lita på sina leverantörer menar Wetterborg (pers. med., 2017) att detta bidrar till bättre och långsiktiga relationer med deras leverantörer. I dagsläget är det svårt att gå längre än till säkerställande av leverantörer, eftersom Houdini upplever en svårighet i att komma i kontakt med deras respektive underleverantörer. Wetterborgs (pers. med. 2017) förklaring att det inte hör till vanligheten att företag kontaktar sina underleverantörer, utan istället låter sina leverantörer ansvara för deras leverantörer. Wetterborg (2017) har flertalet gånger försökt få svar på frågor ställda till underleverantörer och då fått en motfråga om varför hon ställer en sådan fråga. Det hör inte till normaliteten att ifrågasätta och ta kontakt med underleverantörer, och framförallt inte gällande hållbarhetsfrågor.

4.2.4 Initiativ – Houdini

Vad gäller samarbeten med leverantörer menar Wetterborg (2017) att det finns ett behov av initiativ och samarbeten i branschen. Det behöver vara enklare med delgivning av information kring val av fabriker, där en ansvarig skulle kunna knyta samman företag och på så sätt

lokalisera hållbara alternativ vid val av fabriker och leverantörer, och därmed bidrar till resurseffektivisering (pers. med. Wetterborg, 2017). Houdini har själva dragit igång några samarbeten där de bjudit in företag från olika branscher för att lära sig av varandra och visa hur de arbetar med hållbarhetsfrågor (pers. med. Grankvist, 2017). Houdini ser samarbeten som en bra metod att både sprida kunskap och få ta del av andras kunskap (*ibid.*) I deras 2020-årsplan har företaget avsatt tid och resurser till just sådana samarbeten, då de anser att de samarbeten de tidigare deltagit i varit givande (*ibid.*). Grankvist säger i intervjun att Houdini får mycket uppskattning för att påverka branschen till samarbete kring hållbarhetsfrågor. Många kollegor och företag från branschen som vill veta hur Houdini arbetar gällande hållbarhetsfrågor. Grankvist (2017) säger vidare att detta är väldigt roligt och att Houdini inte har något egenvärde av att bli en jättekoncern, utan istället vill uppnå sina mål att förbättra världen, där samarbeten utgör en viktig faktor i att nå detta mål. Det finns dessutom ett antal samarbetsverktyg för exempelvis återvinning och separering av material. Houdini har varit med i bland annat ett projekt finansierats av MISTRA där modeföretag sammanförts för att utvecklas inom sådana områden. Houdini har även deltagit i ett pilotprojekt av ett verktyg inom initiativet The Higg Index (pers. med. Wetterborg, 2017). Verktöget möjliggör att företag kan gå ihop och ta kontakt med en fabrik tillsammans med andra aktörer i branschen för att effektivisera processen och få större påverkansmöjligheter (*ibid.*).

5. Analys

Analyskapitlet innefattar en koppling mellan studiens teori och empiri. För att underlätta för läsaren följer strukturen i analyskapitlet strukturen i teorins tre sista rubriker, vilka utgörs av de tre externa barriärerna konkurrensfördelar, leverantörers engagemang och komplexa nätverk.

5.1 Konkurrensfördelar

Företag kan genom att engagera sig i miljömässiga, sociala och ekonomiska frågor positivt påverka samhället och naturen och samtidigt skapa konkurrensfördelar (Larsson pers. med, 2017; Maon *et al.*, 2013; Porter & van der Linde, 1995; Winter & Knemyer, 2013).

De fem konkurrenskrafterna som Porter utvecklat sina strategier ifrån har blivit ledande inom strategilitteraturen (Harvard Business School, 2008). En av de fem krafterna är hot från potentiella konkurrenter (Porter 1983). Modellen har mottagit kritik för att den utgår ifrån att olika aktörer i samma bransch ser varandra som konkurrenter (Grant, 2008). I modebranschen är många företag idag involverade i samarbeten för att lösa gemensamma hållbarhetsutmaningar (pers. med. Larsson, 2017; pers. med. Ström-Gunér, 2017). Ett utbyte som är uppskattat och nödvändigt och där andra aktörer i branschen ser varandra som kollegor snarare än konkurrenter (*ibid.*).

Arbetet med att skapa en hållbar SC utgår ifrån att alla aktörer i nätverket delar med sig av information. Larsson (pers. med., 2017) och Wetterborg (pers. med., 2017) anger att transparens är en av modebranschens största utmaningar där informationsdelning är nyckeln. Wetterborg (pers. med., 2017) menar att företag vill hitta nya lösningar och nya funktioner till sina produkter och sedan hålla kunskaperna för sig själva, detta trots att det hade gynnat alla om informationen hade delats (*ibid.*).

Grankvist (pers. med., 2017) uttalar att modebranschens stora aktörer inte förrän på senare år har börjat arbeta med att integrera hållbarhetsfrågor i deras SC. Bolagsstrukturen och dess komplexitet påverkar hur företaget har och kommer att arbeta med leverantörer och underleverantörer (Grankvist pers. med., 2017; Larsson pers. med., 2017; Ström-Gunér pers. med., 2017; Wetterborg pers. med., 2017). Stora företag i modebranschen har större påverkansmöjligheter på sina leverantörer och underleverantörer då de producerar stora kvantiteter och är en stabil partner (Grankvist 2017). Leverantörens förhandlingsstyrka och köparens förhandlingsstyrka är två av de fem krafterna som Porter (1985) menar har stor påverkan på ett företags positionering. Mycket små och nystartade företag menar Grankvist (pers. med., 2017) har det enklare att byta leverantörer och välja leverantörer som har samma mål och strävan som köparen. Små och medelstora företag har en svårare position vad gäller förhandlingsstyrka. De har inte råd att ha ett stort lager, men samtidigt har de inte samma möjlighet att förhandla med leverantörer om pris och kvantitet som stora företag (pers. med. Ström-Gunér, 2017; pers. med. Wetterborg, 2017). Alwares, Pilbeam & Wilson, (2012); Kihlblom & Persson, (2016) stämmer in i detta då de menar att maktförhållandet parterna emellan har stor påverkan på förhandlingsstyrkan och på huruvida företag kan kontrollera sina leverantörers leverantörer eller inte.

Grankvist (pers. med., 2017) menar att alla branscher är kostnadsdrivna, men framförallt modebranschen. Företag konkurrerar genom kostnadsledarskap med hjälp av låga priser (Porter, 1985). Vidare menar Grankvist (pers. med., 2017) att detta är någonting Houdini måste förhålla sig till men inte rätta sig efter. Houdini har valt att upprätthålla sina värderingar genom att förklara värdet med sina produkter till kund och sträva efter att utveckla sina produkter för att skapa så mycket värde som möjligt (*ibid.*). Porter (1995) menar att det är förmågan att erbjuda produkter med ett stort värde och förmågan till innovation som skapar konkurrensfördelar. CSV skapar konkurrensfördelar samtidigt som det förbättrar de ekonomiska och sociala förhållanden i omvärlden (Porter & Kramer, 2011).

5.2 Leverantörers engagemang

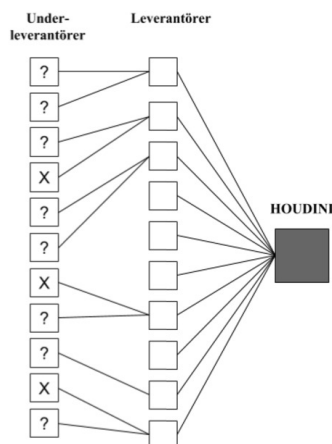
Samarbete i SC är nödvändigt då leverantörer har svårt att kontrollera hållbarhet efter leverantörer, eftersom det oftast saknas resurser, kunskap och vilja att uppfylla de krav som innefattas i företagets CoC:s (Grimm, Hofstetter & Sarkis, 2014). Som empirin visar behövs samarbeten eftersom modeföretag generellt endast kan säkerställa sina leverantörers beteende (pers. med. Wetterborgs, 2017). Som Wetterborg uttalar finns en önskan om fler samarbeten för att kunna öka transparensen i branschen. Houdini arbetar aktivt för att diskutera hållbarhetsutmaningar i branschen med andra aktörer (Grankvist, 2017). Wetterborg (pers. med., 2017) anser att det finns ett behov av någon form av en digital plattform för att lokalisera hållbara leverantörer i branschen, som kan säkerställa att hållbarhet uppfylls även bland underleverantörer.

I avsnitt 4.2.1 presenteras ett antal initiativ som har genomförts och utvecklas i branschen för att lösa gemensamma utmaningar. Dessa utmaningar behandlar främst specifika sakfrågor som minskad vatten-, kemikalie- eller energiåtgång, men inget av initiativen syftar till att förbättra relationerna till underleverantörer. Leverantörssamarbeten är mest lämpade när otillräcklighet råder bland leverantörer (Grimm, Hofstetter & Sarkis (2014). Houdini arbetar för att utveckla deras leverantörers hållbarhetsarbete och arbetar för att påverka leverantörerna att vilja ta steg framåt, så som att exempelvis investera i solenergi (pers. med. Wetterborg, 2017). Leverantörssamarbete kan bidra till konkurrensfördelar i SC och genom samarbete kan engagemanget för hållbarhetsfrågan i SC öka (Vachon och Klassen 2006). Numera vill allt fler företag kunna utvärdera och kontrollera företags underleverantörer, eftersom kostnader och risker på så sätt skulle kunna minskas (Bengtsson, 2006). Enligt empirin arbetar Houdini med CoC:s gentemot sina leverantörer, vilket bygger på ömsesidiga förtroenden. Det finns en problematik då det är svårt att komma i kontakt med deras respektive underleverantörer, eftersom det inte hör till vanligheten att söka kontakt med exempelvis råvaruproducenter Wetterborgs (pers. med. 2017). Houdini låter sina leverantörer ansvara för sina leverantörer, men har en önskan om att det hade varit enklare att komma i kontakt med dessa underleverantörer, då det skulle förenkla säkerställandet av hållbarhet i alla led (pers. med. Wetterborg, 2016). Det behövs samarbeten för att engagera leverantörer i dessa frågor, då de idag inte alltid förstår syftet med hållbarhetsarbetet (pers. med. Grankvist, 2017).

5.3 Komplexa nätverk

Det är relativt vanligt att små och medelstora modeföretag ingår i komplexa nätverk i och med en outsourcad produktion (Egels-Zandén, Hulthén & Wulff, 2014). Enligt Christopher

(2005) bör benämningen istället för supply chain vara supply networks, eftersom företags SC innefattas av en mängd leverantörer och underleverantörer.



Figur 8. Förenklad illustration av Houdinis leverantörer och underleverantörer.
Egen bearbetning.

Ovan i figur 8 illustreras en egen bearbetad modell över Houdini, framtagen med hjälp av Jespersen & Skjott-Larsens modell för komplexa nätverk (se figur 5). Som empirin visar ingår Houdini i komplexa nätverk med 12-15 leverantörer och ett oräkneligt antal underleverantörer, där Houdini endast kan lokalisera ett fåtal (se X i figur 8) (pers. med. Wetterborg, 2017). Frågetecknena i figur 8 illustrerar de underleverantörer Houdini inte har kännedom om. För att underlätta komplexa nätverk och för att öka möjligheten att säkerställa hållbarhet i SC, är det av stor vikt att upprätthålla goda relationer med sina affärspartners (Ciliberti *et al.* 2009), vilket tar tid att utveckla (*ibid.*). Bland de aspekter som påverkar affärsrelationerna är sociala och kulturella aspekter, men även samarbeten, kontroll och makt (Kihlblom & Persson, 2016). Enligt empirin fungerar det oftast relativt bra att upprätthålla goda relationer med ett företags leverantörer, men det är ofta betydligt svårare med underleverantörerna (Larsson, 2017). Detta är något Wetterborg instämmer i (pers. med. 2017). Houdini har länge arbetat för goda och långsiktiga relationer med deras leverantörer, men däremot inte med deras underleverantörer (pers. med. Wetterborg, 2017). Genom att välja att hjälpa befintliga leverantörer att utvecklas, istället för att byta leverantör vid missnöje, har de lyckats skapa långsiktiga leverantörsrelationer (pers. med. Wetterborg, 2017). Deras relationer bygger på tillit, vilket gjort att de varken vill eller kan ifrågasätta kontrollen av underleverantörer, då det skulle försämra relationerna (pers. med. Wetterborg, 2017). Ett exempel som Wetterborg nämner är att Houdini har goda relationer med sina tygleverantörer, men däremot ingen relation till deras garnleverantörer.

Globala textila SC behöver i högre grad integreras med andra SC för att på så sätt kunna skapa större och säkrare SC-nätverk (Wu & Blackwurst, 2009, s. 49-51). Genom integration och samarbeten kan företag ha större påverkansmöjlighet. Houdini har vissa påverkansmöjligheter på sina leverantörer, mycket tack vare de goda relationer de lyckats skapa. För att kunna påverka sina underleverantörer vill Houdini se fler samarbeten med andra små och medelstora företag (Grankvist, 2017; Wetterborg, 2017). På så sätt skulle de i högre grad kunna påverka och säkerställa att hållbarhetsarbetet utvecklas hos underleverantörerna (*ibid.*).

6. Diskussion

I detta kapitel diskuteras de samband mellan teori och empiri som presenterats ovan i analysen. Syftet är att sätta sambanden i en kontext för att svara på de forskningsfrågorna som presenteras i kapitel ett.

6.1 Hur säkerställer företag i modebranschen att hållbarhetskrav efterlevs hos sina underleverantörer?

Tidigare studier har studerat hur multinationella företag säkerställer hållbarhet hos sina underleverantörer (Kihlblom & Persson, 2016). Studierna visar på att proaktivt arbete med hållbarhetsfrågor minskar risken för skandaler (Khurana & Ricchetti, 2016). Studierna öppnar samtidigt upp för vidare forskning kring operationella verktyg för företagen det på bästa sätt kan säkerställa att lagar och krav efterlevs. I litteraturen rörande SSCM presenteras och analyseras användandet av CoC (Kihlblom & Persson, 2016). Genom CoC har företag blivit bättre på att ställa krav på sina leverantörer och underleverantörer, men däremot är uppföljningsarbetet och säkerställandet av att kraven uppfylls mindre bra (Tillväxtverket, 2016). Arlbjørn, Mahapatra & Narasimhan (2008) menar att mindre leverantörer kan sakna resurser i form av kunskap och ekonomi samt intresse för att kunna ändra de processer som CoC- kraven ställer.

Gimenez och Tachizawa (2012) menar att endast kontroll, utan samarbete med leverantörer och underleverantörer, är verkningslös. Det är en fin balans mellan samarbete och kontroll som är svår att uppnå (pers. med. Wetterborg, 2017). Affärsrelationer och säkerställandet av att hållbarhetskrav uppfylls bygger till stor del på tillit, och när det gäller miljö och sociala frågor kräver konsumenterna och andra intressenter att företag tar ansvar (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009). Kontrollen av att CoC och andra hållbarhetsfrågor efterlevs enligt vad parterna kommit överens om är ofta mycket resurskrävande (pers. med. Frendberg, 2017). Samtidigt vill allt fler företag kunna utvärdera och kontrollera underleverantörer för att minska risker (Bengtsson, 2006). Flera initiativ har initierats i modebranschen för att aktörer gemensamt ska hjälpas åt att hitta lösningar på gemensamma hållbarhetsutmaningar (pers. med. Grankvist, 2017; pers. med. Ström-Gunér, 2017; pers. med. Wetterborg, 2017). Wetterborg (pers. med., 2017) och Grankvist (pers. med., 2017) ser gärna samarbeten för att påverka och förenkla säkerställandet av hållbarhet hos underleverantörer.

6.2 Vilka utmaningar stöter företag på när de arbetar med hållbarhetsfrågor gentemot leverantörer och underleverantörer?

I tidigare studier presenteras barriärer som försvårar arbetet vid implementering av SSCM (Andersson & Edberg, 2016; Sajjad *et al.*, 2015). Dessa studier identifierar ett stort antal både interna och externa barriärer (*ibid.*). Det saknas dock studier av hur dessa barriärer har överbryggats, vilket denna studie ämnar att göra. Modebranschen är tydligt konsumentdriven och ett stort antal aktörer gör att konkurrensen om kunderna är hård. Detta innebär att branschen drivs av incitament att producera stora kvantiteter till låga priser (pers. med. Grankvist, 2017). Genom att arbeta med hållbarhetsfrågor kan företag differentiera sig gentemot sina konkurrenter och därmed befästa konkurrensfördelar (Larsson pers. med., 2017; Maon *et al.*, 2013; Porter & van der Linde, 1995; Winter & Knemeyer, 2013). Studien visar att det finns en konflikt i den traditionella synen på konkurrensfördelar när inte endast

det ekonomiska perspektivet vägs in. Genom att även ta hänsyn till sociala och miljömässiga aspekter visar praktiken på att tidigare litteratur inte tar hänsyn till att företag i en bransch inte uteslutande ser varandra som konkurrenter utan att man kan hjälpas åt och på så sätt skapa värde tillsammans.

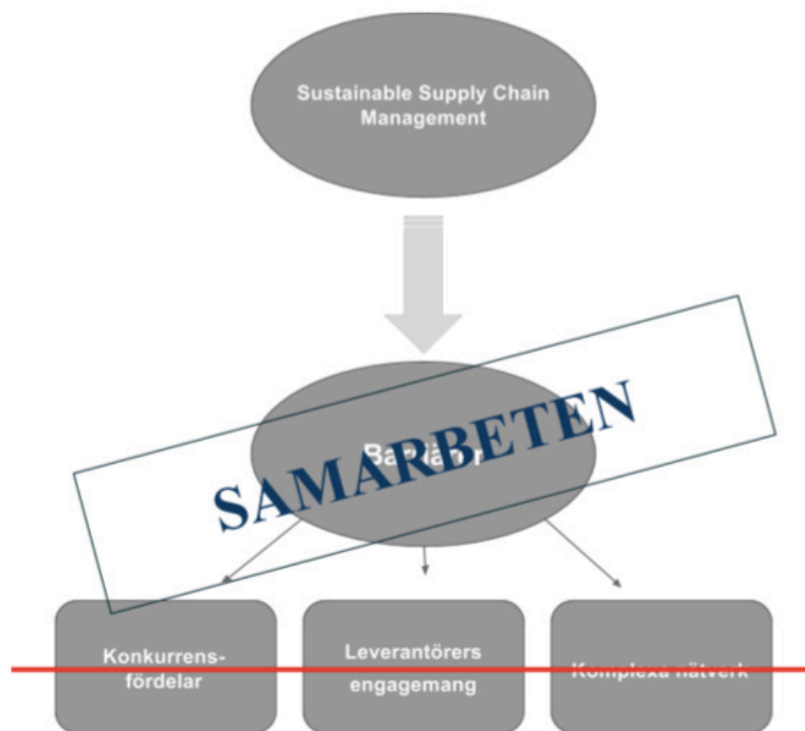
Studien visar på att modebranschen har en tradition, likt många andra branscher, om att vara protektionistisk. Genom att analysera teori, primär- och bakgrundsempiri framgår att det inte tillhör vanligheten att företag har kontroll på hela sin leverantörskedja på grund av att den ofta är komplex och svåröverskådlig. Det har inte heller historiskt funnits en vilja att vara transparent, utan information har ansetts vara en affärshemlighet som ger konkurrensfördelar (pers.med. Larsson, 2017).

6.3 Vad krävs för att mellanstora företag i modebranschen ska kunna öka sin påverkansmöjlighet?

Vår studie visar att det finns en skillnad mellan i vilken utsträckning mycket små, små och medelstora och stora aktörer kan påverka sina underleverantörer. Grankvist (pers. med., 2017) menar att stora aktörer å ena sidan har stor påverkansmöjlighet då de har stora kvantiteter och en stabilitet i efterfrågan jämfört med medelstora aktörer, samt att de ibland äger egna fabriker. Mycket små aktörer å andra sidan har sällan många underleverantörer, vilket förenklar påverkansmöjligheten då de ofta arbetar närmare sina leverantörer (Ström-Gunnér, 2017). Ström-Gunnér (2017) lyfter även aspekten kring att mycket små aktörer ofta arbetar med hållbarhetsstrategier redan från början, och att de har enklare att ställa om. Små och medelstora företag hamnar mitt emellan vad gäller aspekten påverkan, då de blir en liten aktör gentemot leverantörens andra köpare i och med små volymer. Detta innebär att små och medelstora aktörer har mindre makt gentemot sina leverantörer (pers. med. Ström-Gunnér, 2017; pers. med. Wetterborg, 2017).

Tidigare studier visar att samarbeten mellan leverantörer är gynnsamt då flera aktörer kan investera en proportionell del av tid och kapital (Arlbjørn, Mahapatra & Narasimhan, 2008). Risker, kunskap och resurser fördelas då mellan fler aktörer, vilket är gynnsamt för samtliga parter (*ibid.*). En av utmaningarna vad gäller kontroll och samarbete med underleverantörer är att det är resurskrävande. Grankvist menar att genom samarbete kan små och medelstora företags påverkansmöjlighet öka gentemot underleverantörer. Houdini har varit med i ett par initiativ som gjort att företaget har förvärvat kunskap på ett resurseffektivt sätt, vilket i sin tur har utvecklat företaget samt lett till nya kontakter. Konsumenters ökade vilja att konsumera hållbara produkter kommer även det att göra det enklare för små och medelstora företag att påverka leverantörer och underleverantörer.

Med ovan presenterad teori och empiri har den teoretiska modellen figur 7 utvecklats i figur 9.



*Figur 9. Analytisk syntes. Vidareutveckling av figur 7 (teoretisk syntes).
Egen bearbetning.*

Som kan utläsas av figur 9 är studiens analytiska syntes att samarbete mellan medelstora köpare skulle, med samma argument som i ovan stycke, kunna vara gynnsamt för såväl företagen och andra intressenter.

7. Slutsatser

Syftet med denna studie var att förklara hur företag i modebranschen säkerställer leverantörer och underleverantörers hållbarhet i supply chain. Slutsatsen svarar på studiens syfte genom att återkoppla till de frågor som presenteras i kapitel 1.3.

7.1 Säkerställande av underleverantörers hållbarhetsarbete

Genom en studie av modebranschen och Houdini har det framkommit ett antal aspekter som påverkar säkerställandet av hållbarhet bland företags leverantörer. Detta görs främst genom CoC och genom att utveckla goda relationer. Goda relationer möjliggör långsiktiga relationer där tillit och ömsesidighet är av stor vikt. Studien visar att många små och medelstora (och stora) modeföretag har bra kontroll på deras leverantörer, men att det är svårt att kontrollera deras leverantörer, med andra ord modeföretagens underleverantörer. Oftast är de så pass många att det dels är för kostsamt för företaget att kontrollera att hållbarhetskraven upplevs, samt att det saknas kunskap bland leverantörerna och underleverantörerna om varför hållbarhetsarbetet är av betydelse. Houdini saknar verktyg och lösningar för deras problematik kring säkerställandet bland deras underleverantörer. Det går därför inte att idag påstå att det finns fungerande metoder att säkerställa hållbarhet bland modeföretags underleverantörer.

Studier har visat på utmaningar som företagen kan möta när de arbetar med hållbarhetsfrågor gentemot leverantörer och underleverantörer. Dessa utmaningar kan utgöras av externa och interna barriärer. Just gällande relationen med underleverantörer visar studien att det främst handlar om de externa barriärerna konkurrenstrycket, leverantörsengagemanget samt det komplexa nätverket. Konkurrenstrycket handlar om utmaningen i att samarbeta med andra aktörer i branschen i kombination med att behålla företagets egenheter. Konkurrenskraft handlar främst om utmaningen att det finns en vilja till mer samarbeten, för att motverka konkurrenskraft och istället dra fördelar av samspel. Gällande leverantörers engagemang är utmaningen att balansera samarbete och kontroll. Samarbeten och initiativ finns inom branschen, men dessa är sakspecifika och det saknas samarbeten som just främjar relationerna till underleverantörer.

Slutligen har studien visat att det krävs fler initiativ för att små och medelstora företag i modebranschen ska kunna öka sin påverkansmöjlighet. Genom att sammanföra små och medelstora företag kan deras beställningsvolymmer sammanslås, vilket skulle öka påverkanskraften gentemot leverantörer och underleverantörer. Genom en sammanlänkande branschaktör kan små och medelstora företag dra nytta av varandra och påverka branschen i avseende riktning. Den blir på så sätt en större aktör gentemot leverantörerna som då måste förhålla sig till de krav som ställs på dem. Dessutom krävs utbildning av leverantörer och underleverantörer, vilket skulle kunna ske genom initiativ i branschen. Om leverantörerna och underleverantörerna har kunskap om varför och hur de kan uppfylla ställda krav, skulle de få en ökad förståelse och vilja att arbeta med hållbarhetsfrågor, och själva se de fördelar som hållbarhetsarbetet genererar.

7.2 Fortsatta studier

Studien öppnar upp för vidare forskning då denna studie ger en överblicksbild över de utmaningar som finns och förslag på hur dessa utmaningar skulle kunna överbryggas. Vidare förslag på forskning skulle kunna vara att gå djupare in på de utmaningar som råder och studera specifika lösningar mer ingående. Vidare forskning skulle även kunna analysera vilka förutsättningar som krävs för att samarbeten kan bli gynnsamma för samtliga involverade aktörer. Ett ytterligare förslag skulle kunna vara att använda våra resultat och slutsatser och genom att utveckla en hypotes som sedan kan testas i en kvantitativ studie där underleverantörer involveras i en kvantitativ undersökning, för att på så vis få information av deras perspektiv på ämnet. På så sätt skulle studien kunna bli mer överförbar och generaliserbar, samtidigt som en ny teori skulle kunna utvecklas (utifrån redan befintlig bidrag till teori).

Referenser

Litteratur och publikationer

Abrahamsson, M., Andersson, D & Brege, S. (2003). Från mode och trend till ett balanserat strategibeslut: Outsourcing, *Management Magazine*, 5.

Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *The Journal of Marketing*, 1-15.

Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75-86.

Andersson, R., & Bergkvist, J.P. (2016). *The Textile Challenge - The story behind Sweden Textiles Water Initiativ*. SleepWell AB. Tillgänglig: www.thetextilechallenge.com. [2017-05-09]

Alvarez, G., Pilbeam, C., & Wilson, H. (2012), "Styrning av försörjningsnätverk: en systematisk litteraturöversikt", *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 358-376.

Alvesson, M., Sköldberg, K. (2008) Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. Studentlitteratur AB, 2.

Andersson, P., & Edman, C. (2016). *Insight into Consulting Services regarding Sustainable Supply Chain Management. A study performed in collaboration with ÅF* (Master's thesis). Chalmers tekniska högskola.

Aplen, H., Bruno, P., Schop, S., Barnekow, S., Black, S., & Dutty, S. (Borås Textilhögskola). (2017-04-06). *Internationell konferens Transparency: The Must-have Driver for Change*. [Videokonferens].

Arlbjørn, J. S., Mahapatra, S., & Narasimhan, R. (2008). Impact of relational norms, supplier development and trust on supplier performance. *Operations Management Research*, 1(1), s. 24-30.

Awaysheh, A., & Klassen, R. D. (2010). "The impact of supply chain structure on the use of supplier socially responsible practices", *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), s.1246-1268.

Battaglia, M.; Testa, F.; Bianchi, L.; Iraldo, F., & Frey, M. Corporate social responsibility and competitiveness within SMEs of the fashion industry: *Evidence from Italy and France. Sustainability* 2014, 6, s. 872–893.

Bengtsson, L., & Skärvad, P-H. (2011). *Företagsstrategiska perspektiv*. Studentlitteratur, Lund.

Bengtsson, V. (2006). CSR - En komplett guide från Dagens Miljö, *Dagens Miljö*, (3), s. 17-24.

- Blackhurst, J., & Wu, T. (2009). Managing Supply Chain Risk and Vulnerability: Tools and Methods for Supply Chain Decision Makers, *Springer Verlag London Limited*, s. 49-51.
- Borgatti, S. P., & Li, X. (2009). On social network analysis in a supply chain context*. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), s.5-22.
- Borosan, F., & Xinyi, Z. (2016). *Drivers, Barriers and Implementation of Social Sustainable in Supply chain: A qualitative study of SMEs* (Master's thesis), Umeå Universitet. Tillgänglig: https://slub-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_divaumu-126924&context=PC&vid=SLUB_V1&search_scope=default_scope&tab=default_tab&lang=sv_SE. [2017-05-17]
- Bjørnland, D., Persson, P. & Virum, H. (2003) *Logistik för konkurrenskraft – Ett ledaransvar*, Lund: Wallin & Dahlholm Boktryckeri AB.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber, Stockholm.
- Callarman, T., Feller, A., Shunk, D. (2014). Mapping Research Topics and Theories in Private Regulation for Sustainability in Global Value Chains. *Journal of Business Ethics*, 124(4), s. 585-608
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), s. 360-387
- Chin, T, A., Sulaiman, Z., Tat, H, H. (2015). Green Supply Chain Mangement; *Enviromental Collaboration and Sustainability Performance*. (26), s. 695-699.
- Chen, H.; Burns, D.L. (2006). Environmental analysis of textile products. *Clothing and Textiles Research Journal*. 24, s. 248–261.
- Christopher, M. (1999), Logistics & Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service, *Financial Times, London*. (2).
- Christopher, M. (2005). *Logistics and supply chain management: creating value-added networks*. (3). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Ciliberti, F., De Groot, G., De Haan, J. and Pontrandolfo, P. (2009). Codes to coordinate supply chains: SME's experiences with SA8000. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), s. 117-127.
- Dubois, A., Gadde, L. E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case reasearch. *Journal of Business Research*, 55(7), s. 553-560
- Egels-Zandén, N., Hulthén, K., & Wulff, G. (2015). Trade-offs in supply chain transparency: the case of Nudie Jeans Co. *Journal of Cleaner Production*, 107, s.95-104.
- Ekwall, D., Hallqvist, C., Kumar, V. (2017). Developing a Framework for Traceability Implementation in the Textile Supply Chain. *Systems* 2017-04-05, 5(2). Tillgänglig: <http://hb.diva-portal.org/smash/get/diva2:1087165/FULLTEXT01.pdf>. [2017-05-17]

- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Elkington, J. (2004). *Enter The Triple Bottom line*. Tillgänglig: <http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>. [2017-05-17]
- Eweje, G., Sajjad, A., Tappin, G., (2015). Sustainable Supply Chain Management: Motivators and Barriers. *Business Strategy and the Environment*, (7), s. 643-655.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12(2), s. 219-245. Tillgänglig: <http://qix.sagepub.com/content/12/2/219.abstract>. [2017-05-17]
- Frankelius, P. (2001). *Omvärldsanalys*. Liber AB, Malmö.
- Freundberg, E. (CEO, Swedish Fashion Council). (2017-02-14). Hållbarhetspodden [Podcast]. Hämtad från <https://www.acast.com/hallbarhetspodden/elinfreundberg>
- Galle, W.P. & Min, H. (2001), "Green purchasing practices of US firms", *International Journal of Operations & Production Management*, 21(9), s. 1222-38.
- Gimenez, C., & Tachizawa, E. M. (2012). Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), s. 531-543.
- Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken: hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar*, Liber AB.
- Grant, D. B., Trautrim, A., & Wong, C.Y. (2013). *Sustainable logistics and supply chain management; principles and practices for sustainable operations and management*. Kogan Page Publishers.
- Grant, R. (2005). *Contemporary Strategy Analysis*. Malden. MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2014). Critical factors for sub-supplier management: A sustainable food supply chains perspective. *International Journal of Production Economics*, 152, s. 159-173.
- Grimm, J. H., Hofstetter, J. S., & Sarkis, J. (2016). Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. *Journal of Cleaner Production*, 112, s. 1971-1984.
- Helms, M., Hervani, A., and Sarkis, J. (2005). "Performance measurement for green supply chain management", *Benchmarking: An International Journal*, 12(4), s. 330-53.
- Holme, I., & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik: Om Kvalitativa Och Kvantitativa Metoder*. Studentlitteratur AB, Lund.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), s.256-270.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Jespersen, B. D., & Skjott-Larsen, T. (2005). *Supply Chain Management: In theory and Practice*. Copenhagen Business School. Press DK

Jones, N., & Walker, H. (2012). *Sustainable supply chain management across the UK private sector*. Cardiff Business School, Cardiff University.

Khurana, K., & Ricchetti, M. (2016). Two decades of sustainable supply chain management in the fashion business, an appraisal. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(1), s. 89-104

Kihlblom, V., Persson, O. (2016). Ensuring Sustainability Beyond Tier-One (Master's thesis). *International Logistics & Supply Chain Management*, Jönköping University. Tillgänglig: https://slub-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_divahj-30210&context=PC&vid=SLUB_V1&search_scope=default_scope&tab=default_tab&lang=sv_SE. [2017-05-17]

Kjell, E., & Lennegren, A-M. (2014). *Risks in a Fashion Supply Chain - A case study of CSR in India* (Master's thesis). Borås Textilhögskola. Tillgänglig: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616304607>. [2017-05-17]

Klassen, R. D., & Vachon, S. (2003). Collaboration and evaluation in the supply chain: The impact on plant-level environmental investment. *Production and Operations Management*, 12(3), s.336-352.

Klassen, R. D., & Vachon, S. (2006). Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), s.795-821.

Jeong, B., Jung, H., & Kim, K. (2014). *Supply chain surplus: comparing conventional and sustainable supply chains*. Flexible Service and Manufacturing Journal, 26(1-2). s. 5-23.

Lambert, D.M. (2008). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, Supply Chain Management Institute, Sarasota, FL

Lee, H. (2004), The Triple-A Supply Chain, *Harvard Business Review*, 82(10), s. 102- 157.

Lewis, P., Saunders, M., & Thornhill, A. (2015). *Research methods for business students*. Pearson Education UK.

Maon, F., Sen, M.S., Vanhamme, J., & Lindgreen, A. (2013). *Sustainable Value Chain Management: A Research Anthology*. (Master's thesis). Norwegian University of Science and Technology. Tillgänglig: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2352952/13667_FULLTEXT.pdf?sequence=1&isAllowed=y. [2017-05-17]

Müller, M., Seuring, S. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*. 16(15), s.1699-1710.

Nielsén, T., & Sternö, J. (2015). Tobias Modebranschen i Sverige Statistik och analys 2015 uppdatering. VOLANTE Research. Tillgänglig: <http://tillvaxtverket.se/download/18.19214faf153ebe9ee721a0/1460027343311/Modebransch-en-i-Sverige-2015.pdf>

Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 19 exemplars. *Journal of Supply Chain Management*, 45(2), s.37-56.

Perry, P., & Towers, N., (2013). Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(5/6), s. 478-501.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *The big Idea - Creating shared value*. Harvard Business Review.

Porter, M. E. Van de Linde, C. (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *The Journal of Economic Perspectives*

Porter, M. E., (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.

Robson, C. (2011). Real World Research, 3.

Riege, A.M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6, s. 75–86.

Bin Shen. (2014). Sustainable Fashion Supply Chain: Lessons from H&M. *Sustainability*, 6(9), s. 6236-6249.

Stremlau, K., & Tao, J. (2016). *Green Supply Chain Management Enablers and Barriers in Textile Supply Chains: What factors enable or aggravate the implementation of a GSCM strategy for textile and fashion companies* (Master's thesis). Högskolan i Borås. Tillgänglig: https://slub-primo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_divahb-10247&context=PC&vid=SLUB_V1&search_scope=default_scope&tab=default_tab&lang=sv_SE. [2017-05-17]

Spekman, R. E., & Davis, E. W. (2004). Risky business: Expanding the discussion on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), s. 414-433.

Tachizawa, E. M., Wong, E. M. (2014). Towards a theory of multi-tier sustainable supply chains: a systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19, s. 643-663.

Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry. An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), s.837-849.

Tillväxtverket. (2016). *Hållbarhet i Modebranschen - En pilotstudie*. Stockholm: Ordförrådet AB. Tillgänglig:
<http://tillvaxtverket.se/download/18.33f2d2211574b50350a6b713/1476269%20999673/Info+0656%E2%80%93web.pdf>. [2017-05-17]

Tillväxtverket. (2016). *Hållbart företagande- En metod för branschspecifika analyser av företagens hållbarhetsarbete*. Stockholm: Ordförrådet AB. Tillgänglig:
https://tillvaxtverket.se/download/18.33f2d2211574b50350a6b704/1476269348897/Rapport_0204_web_NY.pdf. [2017-05-17]

Vasilachis de Gialdino, I. (2009) Forum: Qualitative Social Research, 10(2).

Van de Ven, A. H. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of management review*, 1(4), s.24-36.

Winter, M & Knemeyer, M.A. (2013). Exploring the integration of sustainability and supply chain management: Current state and opportunities for future inquiry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(1), s. 18-38

World Commission on Environment and Development, 1987. Our common future. *Oxford University Press*, Oxford

World Trade Organization. (2010). *Report to the TPRB from the director-general on trade-related developments*. Schweiz: WTO.

Yin, R.K. (2013). Case Study Research: Design and Methods, *SAGE Publications*, 5. London.

Young, R. (2005). Supply Chain Management – in Theory and Practice 2005 Birgit Dam Jespersen and Tage Skjøtt-Larsen. Supply Chain Management – in Theory and Practice, Copenhagen Business School Press. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(8), s. 612-613.

Internet

Aktuell hållbarhet. (2017). *Hållbarhet som affärsområde har en enorm potential*. Hämtad [2017-04-05], från <http://www.aktuellhallbarhet.se/wsp-environmenatals-nya-affarsomradeschef-hallbarhet-som-affarsomrade-har-en-enorm-potential/>

Allabolag. (2017). Hämtad [2017-05-16], från <http://www.allabolag.se>.

Cederberg-Wodmar, J. (2017). Hållbarhetspodden. Hämtad [2017-02-14] från <https://www.acast.com/hallbarhetspodden/elinfrendberg>

Harvard Business School, Faculty & Research. *Michael E. Porter*. Hämtad [2017-04-10], från <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facId=6532> 27

Houdini Sportswear. (2017). Hämtad [2017-04-18], från <https://www.houdinisportswear.com/se/>

H&M. (2016). *About H&M - Sustainability*. [Online]. Tillgänglig:
<http://about.hm.com/en/About/sustainability.html#cm-menu> [2017-04-27]

Mistra Future Fashion. (2017). *Mistra future fashion*. Hämtad [2017-04-09], från <http://mistrafuturefashion.com/>

Oxford Reference. (2017). *Oxford Reference*. Hämtad [2017-04-09], från <http://oxfordreference.com/>

Sustainable Apparel Coalition. (2017). *The Coalition*. Hämtad [2017-04-18], från <http://apparelcoalition.org/the-coalition/>

European Commission. (2017). *Policy background*. Hämtad [2017-04-18], från http://ec.europa.eu/environment/eussd/smgp/policy_footprint.htm

Sustainable Supply Chain Foundation (2017). Hämtad [2017-04-04], från <http://www.sustainable-scf.org/>

Sweden Textile Water Initiative. (2017). *STWI Projects*. Hämtad [2017-04-28], från <http://stwi.se/sv/projekt/>

Muntliga källor

Grankvist, M. (Marknadsansvarig, Houdini Sportswear AB). Personlig intervju. [2017-03-29]

Larsson, J. (Universitetslektor Akademin för textil, teknik och ekonomi, inklusive Textilhögskolan). Sektionen för företagsekonomi och textilt management. Telefonintervju. [2017-04-28]

Ström-Gunnér, P. (Head of Sustainability, Swedish Fashion Council). Telefonintervju. [2017-04-27]

Wetterborg, M. (Materialutvecklingsansvarig), *Houdini Sportswear AB*. Personlig intervju. [2017-03-29]

Bilagor

Bilaga 1. Fallstudieprotokoll

Ett fallstudie protokoll ska innehålla information om hur processen från första kontakt med respondenterna, de etiska övervägandena samt information om vilka frågor som ställs under intervjuerna (Yin, 2013)

Fallstudie

Houdinis arbete med att säkerställa hållbarhet hos underleverantörer

Fallstudie bakgrund

Presenteras i 2.3.2

Forskningsfrågor

Presenteras i kapitel 1.2.1

Datainsamlings metod/källor

Semistrukturerade intervjuer genomfördes över telefon och personligen
Dokument (tidigare forskning)
Konferens
Podcast

Datainsamlings process

-Februari 21, 2017 – kontaktade Mia Grankvist på Houdini via email
-Mars 16, 2017 – Första möte med Houdini.
-Mars 22-28, 2017 - litteratur studier inleds för att förbereda intervjufrågor och intervjuguide(bilaga 2)
-Mars 29, 2017 – intervju med Mia Grankvist respektive Malin Wetterborg utefter intervjuguiden. Båda intervjuerna spelades in.
-April 6, 2017 – all recordings are coded and saved together, all notes are structured
-April 24, 2017 – transkribering skickad till Mia Grankvist och Malin Wetterborg
-April 27, 2017 – telefonintervju med Pauline Ström Guneér, inspelad.
-April 27, 2017 – telefonintervju med Johan Larsson inspelad.
-April 28, 2017 – transkribering skickad till Johan Larsson Pauline Ström Guneér
-April 28-Maj 20, 2017 – kategorisering, analys och rapport

Etiska aspekter

-Respondenter skall ha tagit del av syftet med studien och hur datan kommer användas
-Respondenter ska veta att de bli inspelade
-Respondenter har tagit del av transkribering

Intervjuguide

Bilaga 2

Förberedelser

-App i mobiltelefon för inspelning av intervjuerna
-Skriv ut intervjuguiden och ta med till intervjuerna som hålls personligen
-Anteckningsblock för möjlighet att föra anteckningar
-Boka exakt tid och plats för intervjuer för att visa professionalitet

Lista över respondenter

Presenteras i kapitel 2.3.3

Mia Granqvist, Marknadsansvarig, Houdini, mia.grankvist@houdinisportswear.com

Jonas Larson, Universitetslektor, Borås högskola, jonas.larsson@hb.se

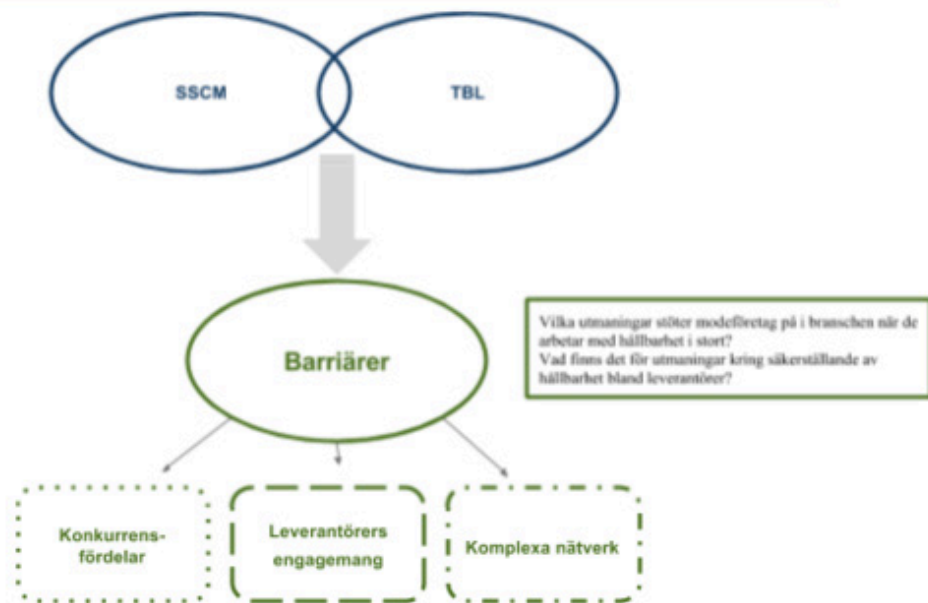
Pauline Ström Guneér, Head of Sustainability, Swedish Fashion Council,
pauline@swedishfashioncouncil.se

Malin Wetterborg, Materialutvecklingsansvarig, Houdini,
malin.grankvist@houdinisportswear.com

Bilaga 2. Intervjuguide

Introducerande frågor

Vad är din roll i organisationen?
 Vad är hållbarhet för dig/er?
 Vilka hållbarhetsutmaningar finns inom modebranschen?
 Vad är er främsta hållbarhetsfokus i organisationen?
 Hur prioriterar ni mellan dessa och varför?
 Varför jobbar ni med hållbarhetsfrågor?
 Vilka hållbarhetsfrågor tror ni kommer att vara i fokus i framtiden?
 Upplever ni att ni har påverkat branschen till samarbeten kring hållbarhetsfrågor?



<ul style="list-style-type: none"> • Är hållbarhet en konkurrensfördel? • Hur skapar företag i modebranschen konkurrensfördelar? • Finns det en vilja att positionera sig gentemot konkurrenter? • Hur upplevs konkurrensen från befintliga och nya leverantörer? • Upplever ni er ha påverkan/möjlighet på era leverantörer och underleverantörer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hur ofta kontrollerar ni era leverantörer och underleverantörer? • Hur utför ni dessa kontroller? • Upplever ni det kostsamt att kontrollera era leverantörer och underleverantörer? • Upplever ni en förändring i möjlighet till kontroll? • Samarbetar ni med era leverantörer och underleverantörer? • Hur ser de samarbetena ut och vad får ni ut av dem? • Har ni någon direktkontakt med någon/några underleverantörer? • Vad ställer ni för krav på företagen som eventuellt blir eller redan idag är leverantörer? • Ställer ni krav på era leverantörers underleverantörer? • Vad anser ni behövs för att påverka utvecklingen kring leverantörers och underleverantörers hållbarhet? • Finns det några initiativ i branschen som arbetar för samarbete mellan olika aktörer? • Finns det något initiativ som arbetat/arbetar med samarbete mellan leverantörer? • Behöver branschen ha mer samarbeten? • Ser du något behov av ytterligare initiativ för att öka säkerställande av hållbarhet bland leverantörer och underleverantörer? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hur många leverantörer har ni idag? • Hur långt har ni möjlighet att få insyn? • Hur arbetar ni med era leverantörer idag? • Hur väljer ni leverantörer? • Har ni inga tydliga codes of conducts? • Hur upplever du förhållandet mellan er och era leverantörer? • Skiljer sig era verktyg eller processer mellan leverantörer och underleverantörer?
--	--	---